

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vliv prvků komunikace na řízení

Violetta Kiner

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Violetta Kiner

Podnikání a administrativa

Název práce

Vliv prvků komunikace na řízení

Název anglicky

The importance of communication's skills for management

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit vliv prvků komunikace na úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci jsou řízené rozhovory základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a intrapersonální konflikty, komunikační audit

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

JANOUŠEK, Jaromír. Verbální komunikace a lidská psychika. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 169 s. ISBN 978-80-247-1594-0

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 263 s. ISBN 80-7178-291-2

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vliv prvků komunikace na řízení vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

V Praze dne: 15. 03. 2017

.....
Violetta Kiner

Vliv prvků komunikace na řízení

The importance of communication's skills for management

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem prvků komunikace na řízení. Práce je rozdělená na dvě části. První část je teoretická východiska a uvádí do prostředí komunikace v řízení, popisuje zásady, prvky, formy a druhy komunikačního procesu. Tato část tvoří teoretický základ pro vlastní práce. Druhá část je vlastní práce. Skládá se na řízených rozhovorech vedených s manažery ze třech různých podniků. Cílem rozhovorů bylo zjistit názory respondentů na fungování vnitropodnikové komunikace, zhodnotit úroveň jejich komunikačních dovedností a navrhnout doporučení pro daný podnik.

Summary

This bachelor thesis deals with the influence of elements of communication management. The work is divided into two parts. The first part is theoretical possibilities introduces a communication surrounding for management, describes the principles, elements, forms and kinds in the communication process. This part makes basis for own work. The second part is personal work. Consists of controlled interviews led by manager from free different companies. The aim of the interviews was to determine the respondents' views on the working their internal communications, valorize their level of communication skills and make recommendations for the company.

Klíčová slova: management, komunikace, komunikační proces, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace

Keywords: management, communications, communication process, communication channels, verbal and nonverbal communication, efficiency of communication, barriers of communication

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodika.....	7
3 Teoretická východiska	8
3.1 Komunikační proces, jeho prvky, etapy a kontext	8
3.2 Klasifikace komunikace v procesu řízení.....	10
3.2.1 Manažerský řídicí okruh.....	10
3.2.2 Formální a neformální komunikace	11
3.2.3 Interní a externí komunikace organizace.....	11
3.2.4 Verbální a neverbální komunikace	13
3.3 Bariéry v komunikaci v managementu a způsoby jejich překonání	14
3.4 Informace jako základní součást komunikace v procesu řízení.....	16
3.4.1 Důležitost a specifičnost informace v řízení.....	16
3.4.2 Klasifikace informace v procesu správy organizace.....	16
3.5 Komunikační kanály a druhy komunikačních struktur v procesu řízení.....	18
3.5.1 Komunikační kanály, jejich druhy a význam.....	18
3.5.2 Druhy komunikačních struktur	20
3.5.3 Přímá a nepřímá vnitropodniková komunikace	22
3.6 Obchodní komunikace jako forma komunikace v řízení.....	23
3.6.1 Obchodní komunikace a její základní principy	23
3.6.2 Formy obchodní komunikace	24
4 Vlastní práce	26
4.1 Charakteristika zkoumaných objektů a zvolená forma výzkumu	26
4.2 Charakteristika vybraných manažerů	27
4.3 Řízený rozhovor.....	28

4.4 Vyhodnocení šetření a návrhy	37
5 Závěr.....	39
6 Seznam literatury.....	40

Seznam obrázků

• Obrázek č. 1: Komunikační proces.....	10
• Obrázek č. 2: Interní komunikace.....	14
• Obrázek č. 3: Komunikační struktura řetězec.....	21
• Obrázek č. 4: Komunikační struktura kormidlo	22
• Obrázek č. 5: Komunikační struktura kruh	22
• Obrázek č. 6: Komunikační struktura plnástruktura	23

1 Úvod

Je dobře známo, že význam informací a komunikace se ve všech oblastech lidské činnosti neustále zvyšuje. Tento fakt souvisí se změnami v sociálně - ekonomickém systému a vymoženostmi vědy a techniky.

Tato práce je věnována významu procesu informací a komunikace, do kterého jsme všichni každodenně vtaženi a na němž se podílíme. Je téměř nemožné přeceňovat význam komunikace v managementu. Skoro všechno, co dělá vedoucí firmy, aby usnadnil cestu k dosažení svých organizačních cílů, požaduje efektivní výměnu informací.

Komunikace je výměnou informací, zkušeností a znalostí mezi dvěma nebo více lidmi. Komunikační proces je důležitým nástrojem pro zlepšení efektivity řízení. Řešení řady správních funkcí je založeno na přímé interakci lidí (vedoucího s podřízeným, podřízených navzájem) v rámci řízení firmy. Efektivní komunikace přispívá ke zlepšení výkonnosti organizace, úrovně spokojenosti zaměstnanců a pocitu sounáležitosti v organizaci.

Často se mylně předpokládá, že se vytvoří efektivní komunikační systém „sám od sebe“, jakmile bude společný úkol uložen skupině zaměstnanců. Nežádá se stává, že dokonce i aktivní a cílené úsilí o formování příznivého prostředí pro komunikaci nepřináší požadovaný výsledek. Mescon a kol. (1988) uveřejnili výsledky průzkumu veřejného mínění, který ukázal, že 73 % amerických, 63 % anglických a 85 % japonských vedoucích firem považuje nevhodnou komunikaci za hlavní obtíž při dosahování efektivity svých organizací. Takže je zřejmé, že neefektivní komunikace je jednou z hlavních příčin problémů v oblasti řízení. Proto jsou tak důležití efektivně pracující manažeři - ti, kteří jsou aktivní při komunikaci.

V tomto ohledu je význam daného tématu zřejmý, protože budoucnost nejen podniku, jako hospodářského subjektu na trhu, ale také i lidí, kteří v něm pracují, a na globální úrovni blaho země jako celku jsou závislé na efektivitě komunikačních vazeb a interakcí. Pokud lidé budou mít problémy komunikovat a spolupracovat, je jasné, že nebudou schopni pracovat společně, formulovat cíle a dosáhnout jich.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolených organizacích. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Bakalářská práce byla vypracována na základě prostudované literatury a odborných informací čerpaných z internetu, které jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí: z teoretické a praktické. Teoretická část je rozdělena do několika kapitol a podkapitol. Praktická část byla zpracována na základě kvalitativního výzkumu pomocí řízeného rozhovoru. Otázky se zabývají úrovní a formou komunikace, zpětnou vazbou, významem komunikace formální a neformální, problémy, s nimiž se setkávají manažeři a zaměstnanci, nápady na jejich řešení.

3 Teoretická východiska

3.1 Komunikační proces, jeho prvky, etapy a kontext

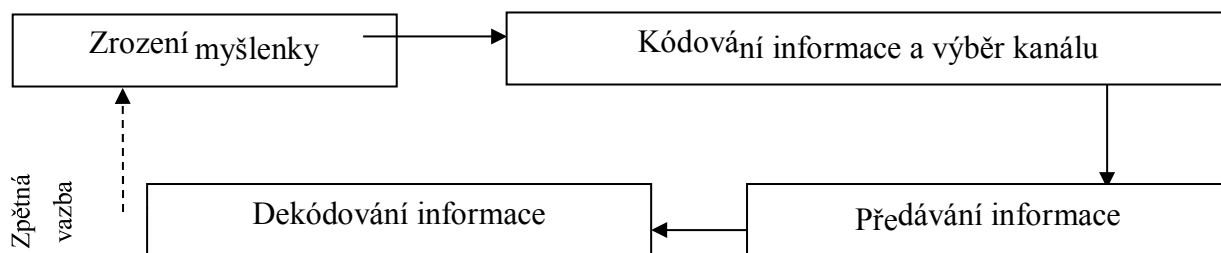
Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace (Šenková, 2002). Slovo komunikace znamená spojení, přenos, sdělování, výměna informací (Slovník cizích slov, 1995). Většina autorů shodně uvádí, že komunikační proces je výměnou informací mezi dvěma a více lidmi. Lasswell popisuje komunikační proces jednoduše takto: „Kdo říká, co, jakým kanálem, ke komu, s jakým účinkem.“

Fiedler ve své knize Komunikace v řízení (2000) popisuje komunikaci jako základní procesy, které určují styl řízení společnosti. Rozeznává procesy plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Komunikaci tedy chápeme jako proces provázející všechny činnosti managementu nezbytné pro rozvoj firmy. Proto je důležité, aby byla firemní komunikace na vysoké úrovni a tím přinášela dobré výsledky pro celý podnik.

Daný proces se skládá ze čtyř základních prvků:

- Odesílatel - osoba, která generuje nápady nebo shromažďuje informace a odesílá je.
 - Zpráva - aktuální informace kódovaná pomocí znaků.
 - Komunikační kanál (také nazýván informační nebo přenosový kanál) je prostředek nebo médium, jehož prostřednictvím dochází k přenosu sdělení mezi vysílačem a příjemcem v podobě zakódované informace (Devito, 2008).
- Příjemce - osoba, kterému je určena informace.

Při komunikačním procesu vykonávají odesílatel a příjemce několik na sebe navazujících kroků (obrázek číslo 1). Jejich úkolem je formulovat výběr zpráv a použití konkrétního kanálu pro její vysílání takovým způsobem, aby jí strana porozuměla a sdílela původní myšlenku.



Obrázek č. 1: Komunikační proces

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí skript (Rymešová, Chamoutová, 2014)

Etapy komunikačního procesu:

1. Zrození myšlenek a informací, výběr informace. Volba může být náhodná, nebo cílená, selektivní, nebo celková, předepsaná, nebo iniciativní, svévolná, nebo na základě určitých kritérií.
2. Zakódování zprávy – zde jsou informace zpracované do podoby, která bude přístupná a srozumitelná pro příjemce, např. je psána, tabulkou, grafem, zvukem, symbolem, atd. Vybíráme i vhodný způsob (kanál) jejího přenosu: ústní, psaný s pomocí různých umělých signálů nebo symbolů.
3. Předávání informací. Pokud je informace důležitá, člověk by neměl být omezen na jeden kanál a mělo by být možné duplovat tento proces několika způsoby.
4. Dekódování (překlad symbolu odesílatele do mysli příjemce). V této etapě příjemce na základě svých možností, znalostí a daného kontextu dekóduje zprávu.
5. Pochopení sdělení.
6. Interpretace sdělení.
7. Odesílatel čeká na příjemce, až potvrdí přijetí zprávy, stupeň porozumění nebo nedostatečné pochopení, tím nastává zpětná vazba.

Komunikace je považována za úspěšnou, pokud příjemce informace chápe její obsah stejně jako odesílatel. Do komunikačního procesu vstupuje velké množství dalších proměnných, které ho určitým způsobem transformují a pozměňují jeho význam či průběh. Tyto proměnné tvoří kontext komunikace.

Devito (2008) rozlišil vnitřní a vnější kontext. Vnitřní proměnné mohou výrazně ovlivňovat pozornost, přijetí a porozumění obsahu sdělení (např. filtrování informací).

Patří sem:

- Osobnostní dispozice (temperament).
- Názory, postoje (otevřený, kritický), zájmy, kognitivní schémata a mentální reprezentace.
- Sebepojetí.
- Momentální psychický a fyzický stav (vnitřní vyladění).
- Minulé zkušenosti.
- Vědomé i nevědomé motivy.
- Vnější kontext.

Komunikace jednoho určitého člověka se může velmi lišit podle toho, kde ke komunikaci dochází a kdo je při ní přítomen. Jinak bude vypadat komunikace mezi blízkými lidmi (partnery), jinak mezi kolegy a jinak mezi zcela neznámými lidmi.

Komunikaci mohou ovlivnit následující proměnné:

- Fyzikální – čas, prostor.
- Kulturně-společenské – společenské normy, kulturní zvyklosti.
- Situační – skupina, vzájemné postavení účastníků.

Holá (2006) uvádí čtyři základní cíle firemní komunikace:

1. Informovat zaměstnance, propojit firemní procesy a zajistit jejich návaznost.
2. Zajistit porozumění a spolupráci zaměstnanců firmy v rámci organizační struktury, naplnit cíle společnosti prostřednictvím vzájemné spolupráce.
3. Ovlivnit a vést zaměstnance k požadovanému jednání a chování.
4. Udržovat zpětnou vazbu a tím nastavit systém stálého zlepšování za pomoci implementace poznatků získaných právě zpětnou vazbou.

3.2 Klasifikace komunikace v procesu řízení

3.2.1 Manažerský řídicí okruh

Autoři Koontz a Weihrich (1993) své knize tvrdí, že každý management je chápán ve smyslu vedoucích nebo řídicích pracovníků, vykonávajících ve firmě určité manažerské role.

Na jejich teorii navázal Zucha (1993) se svým manažerským řídicím okruhem, viz obrázek číslo 2. Podle tohoto okruhu jsou základní manažerské funkce: stanovení cílů, plánování, rozhodování a realizace zahrnující organizování, motivování a kontrolu.

Nejdůležitější částí kruhu je komunikace. Bez ní by management nemohl plnit všechny funkce.

3.2.2 Formální a neformální komunikace

Neformální komunikace je nezávislá na tom, jaký post v organizaci zastáváte. Podle terminologického slovníku národní knihovny se jedná o: „Interpersonální anebo skupinovou přímou sociální komunikaci, popř. komunikaci prostřednictvím telefonu a jiných telekomunikačních prostředků, v jejímž průběhu si její účastníci vyměňují zpravidla informace, jež dosud nebyly zaznamenány nebo sdělovány masmédií.“ Sluková (2009) definuje neformální komunikaci jako druh komunikace, která není řízena, na rozdíl od formální komunikace, předem stanovenými pravidly. Informace nejsou zahrnuty do oficiálních informačních kanálů. Prostředkem neformální komunikace mohou být neformální komunikační kanály. Winkler (1998) uvádí 3 směry této formální komunikace – vertikální, horizontální a diagonální. O těchto směrech, které souvisejí zejména s organizační strukturou, se podrobněji seznámíme v následující podkapitole.

3.2.3 Interní a externí komunikace organizace

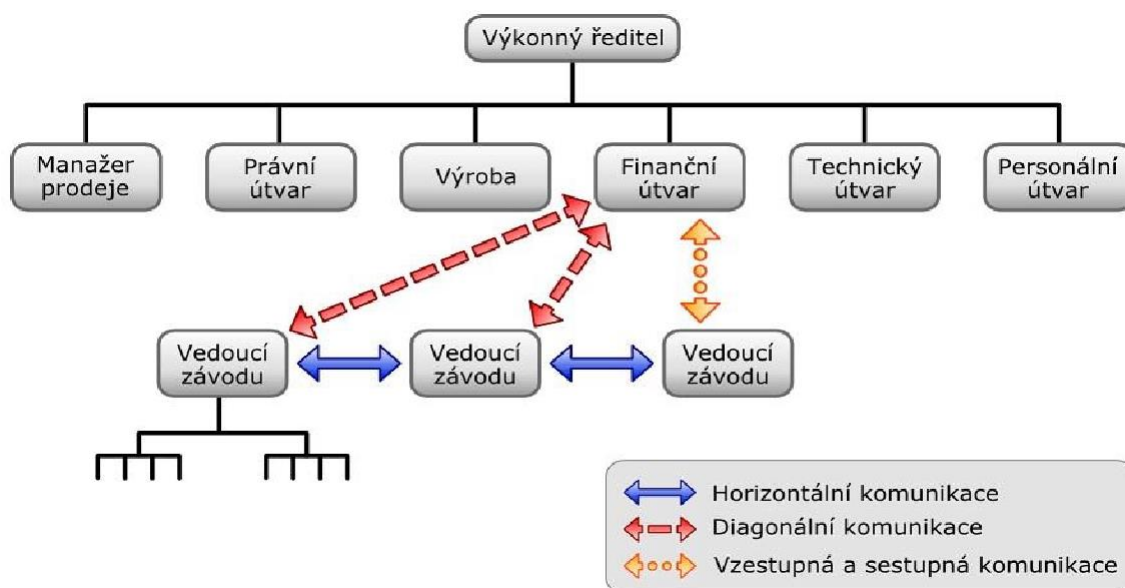
Komunikaci v procesu řízení můžeme rozdělit do dvou skupin: interní a externí komunikace organizace.

Externí komunikace organizace představuje kontakty s publikem. Publikum je okruhem lidí, se kterými externě komunikujeme. Jsou to spotřebitelé, podniky, dodavatelé, vládní orgány, bankéři, reportéři atd. Vnější prostředí firmy umožňuje rozhodovat o úspěchu, či neúspěchu. Z hlediska přežití firmy je důležitá externí komunikace a způsob, jak je napojovaná na interní komunikaci. Na začátku procesu interní komunikace jsou signály z vnějších zdrojů, například požadavky zákazníků.

Tajemství úspěšné vnitropodnikové komunikace ve své knize podrobně popisuje Hloušková (1998). Interní komunikace – to je komunikace v rámci podniku mezi jednotlivými zaměstnanci. V interní komunikaci firmy lze rozlišit:

- Vzestupná komunikace – to je proces předávání informací od zaměstnance k vedení. Kvalita vzestupné komunikace výrazně ovlivňuje výkon společnosti. Příčinami neefektivní vzestupné komunikace může být styl vedení firemního managementu, styl práce, osobnostní charakteristiky zaměstnanců nebo firemní kultura jako taková.
- Sestupná - jedná se o proces komunikace mezi správcem a jeho podřízeným. Tuto komunikaci nejčastěji představují různé směrnice, popisy pracovních míst a kompetenční modely, periodika, pracovní postupy, pracovní a organizační řád. Významnou složkou této komunikace jsou například předávání pracovních úkolů nebo celofiremní informační mítinky.
- Horizontální komunikace je procesem výměny informací mezi zaměstnanci na stejné úrovni. Uskutečňuje se za účelem výměny výsledků pracovních zkušeností a osobních údajů. Stimuluje tvorbu vztahů na stejné úrovni organizace, které jsou důležitým prvkem uspokojení lidí s jejich prací. Význam horizontální komunikace je zcela zřejmý a jeho neefektivnost lze popsat slovním obratem, že jedna ruka neví, co dělá druhá. Pokud jednotlivá oddělení nespolupracují a neznají náplň práce ostatních oddělení, nemůže společnost efektivně fungovat. „Nedostatek pochopení mezi různými oblastmi se může negativně projevit v neshodách při plánování, koordinaci apod.“ (Fiedler, 2000).
- Diagonální komunikace je podle Fiedlera (2000) nejméně využívaným kanálem v organizaci, ale je stejně důležitým. V případě, kdy není možné efektivně dosáhnout na informace skrze vertikální a horizontální komunikaci, je velmi často právě diagonální komunikace tou jedinou správou volbou. Pomůže snižovat množství práce jednotlivých zaměstnanců firmy a zkrátit čas.

Obrázek č. 2: Interní komunikace



Zdroj: Hálek, 2016

Podnik používá k interní komunikaci následující komunikační formy:

- Písemná forma – např. oběžníky.
- Ústní forma – např. porady, konzultace, prezentace.
- Elektronická forma – informace předávané většinou pomocí e-mailu.

3.2.4 Verbální a neverbální komunikace

Milan (2003) definuje verbální komunikaci jako mínění vyjadřované pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá, nebo zprostředkovaná, mluvená, nebo psaná, živá, nebo reprodukováná.

Neverbální komunikace – komunikace prostřednictvím mimiky, gest, držení těla, postoje.

V procesu komunikace verbální a neverbální se symboly mohou vzájemně doplňovat, ale mohou být i v rozporu. To je způsobeno tím, že neverbální komunikace se uskutečňuje na podvědomé úrovni, lidé jsou málokdy schopni ovládat své jednání.

V současné době je neverbální komunikaci věnována zvláštní pozornost, protože přesněji popisuje člověka jako osobu a odhalí jeho pravé úmysly.

3.3 Bariéry v komunikaci v managementu a způsoby jejich překonání

Winkler (1998) ve své kapitole o komunikačních bariérách píše: „Rozdíly mezi lidmi jsou způsobeny celou řadou okolností, které jsou povahy kulturní a vzdělanostní, souvisejí s pozicí člověka ve společnosti, se životní situací, ve které se nachází. Závisí také na psychickém stavu jednotlivých lidí, na jejich věku či pohlaví. Uvedené rozdíly mezi lidmi tvoří faktory způsobující porušení komunikace a nesplnění jejího základního cíle, tj. dorozumění.“

Bariéry ve vnitřní komunikaci mohou vznikat na straně sdělovatele i příjemce a jejich příčinami může být například:

- Věk, vzdělání, socioekonomický status spojený s prací, finančním zabezpečením...
- Kultura, v jaké byli účastníci komunikace vychováni.
- Momentální rozpoložení.
- Záměr, s jakým do komunikace vstupujeme.
- Forma komunikace.
- Komunikační jazyk.

Winkler (1998) uvádí jako nejčastější příčiny nedorozumění následující bariéry: **a)**

Filtrování

Záměrná manipulace s informacemi, předávání pouze těch informací, o kterých si myslíme, že je chce komunikační partner slyšet. Jedná se tedy o bariéru na straně sdělovatele, která často zapříčiňuje neobjektivní zpětnou vazbu.

b) Výběrové vnímání

Vnímání informací příjemcem podle jeho potřeb, požadavků, očekávání či jiných individuálních charakteristik. Příjemce informací často neuvědoměle interpretuje sdělení podle toho, v jaké situaci se v daném okamžiku nachází, co si od komunikace slibuje a s jakými motivy do vzájemné interakce vstupuje

c) Emocionální stav člověka

Je další bariérou, která je na straně příjemce. Příjemce interpretuje a vnímá vysílanou zprávu podle svého aktuálního emocionálního stavu. Jednu a tu samou informaci tak může interpretovat naprosto odlišně v souvislosti s tím, zda je v daném okamžiku šťastný, nahněvaný, prožívá pocit úzkosti, strachu, či naopak úspěchu a spokojenosti

d) Používaný jazykový systém

Jazyk je velmi často tou největší a také tou nejčastější bariérou, s jakou se můžeme v našem pracovním životě setkat, a to zejména pokud pracujeme v mezinárodní společnosti. Winkler uvádí několik faktorů, které blíže specifikují jazykovou bariéru a její příčiny.

Mezi tyto faktory řadí odlišný kulturní základ (jiný hodnotový systém, jiný způsob jednání a chování, jiné životní postoje), dále pak horizontální diferenciaci rolí a činností.

Dalším faktorem je míra znalosti určité oblasti, nedorozumění může být podle Winklera (1998) způsobeno tím, že spolu komunikuje odborník a laik.

Komunikace v rámci vertikální organizační struktury může způsobovat problémy, jazyk manažera se odlišuje od jazyka užívaného dělníky. Chápání slov a jejich významů stejně jako způsob uvažování o předmětu komunikace se od sebe liší.

Posledním faktorem, který Winkler zmiňuje a který prostupuje celou touto diplomovou prací, a na němž je založena jedna z otázek výzkumu, je odlišný národní jazyk. Tato bariéra se vyskytuje v nadnárodních firmách, ve kterých spolupracují zaměstnanci z různých zemí.

e) Neverbální narážky

Neverbální komunikace, nejčastěji gesta a mimika obličeje jsou další bariérou, která může způsobovat nedorozumění. Jedná se zejména o takové chování sdělovatele, kdy si verbální a neverbální forma komunikace navzájem odporují. Příjemce zprávy tak může být zmatený a nevědět, které z forem uvěřit, zda spíše slovům, nebo gestům a mimice, které slova provázejí.

3.4 Informace jako základní součást komunikace v procesu řízení

3.4.1 Důležitost a specifičnost informace v řízení

Činnost řízení začíná sbíráním, uchováváním a zpracováváním informací, tj. kombinace kvalitativních a kvantitativních informací o procesech v organizaci. Tato informace pomáhá manažerům rozšířit své znalosti, které slouží jako základ pro rozhodování v procesu řízení.

Bez informací není možná spolupráce a dělba práce. Nedostatek potřebných informací, stejně jako přebytek zbytečných znalostí dezorganizují libovolnou hospodářskou činnost. Informace se nyní stala hlavním zdrojem sociálního, ekonomického, technického a technologického rozvoje každé organizace.

Specifičnostmi informace jsou nevyčerpatelnost, uschování a hromadění, možnost souběžného použití, snadnost přenosu. Informace by měla být pravdivá, srozumitelná, včasná, relevantní, kvantitativní a kvalitativní, úplná, přesná, užitečná.

3.4.2 Klasifikace informace v procesu správy organizace

Dračeva a kol. (2002) uvedli, že informace při řízení organizace lze rozlišit podle:

1. Směru pohybu (příchozí a odchozí).
2. Zdroji (vnější a vnitřní).
3. Obsahu (ekonomická, technická, marketingová atd.).
4. Míry spolehlivosti: spolehlivá (hladina spolehlivosti 80 - 100 %), pravděpodobná (méně než 80 %), falešná (úmyslně nebo shodou okolností).
5. Způsobu šíření: ústní, písemná a kombinovaná.
6. Poptávky:
 - Trvalá informace je požadována v nezměněné podobě po dlouhou dobu (například legislativa), musí být veřejně přístupná.
 - Proměnná se používá v krátkodobém výhledu, nebo najednou.
7. Důležitosti:
 - Základní informace zahrnují informace potřebné pro rozhodování a výkon (např. pokyny, nařízení, příkazy).

- Pomocná informace usnadňuje práci hlavní s hlavní informací.
 - Žádoucí (bez které se však obejdeme) nese informaci o výsledcích, události vnitřního života, atd.
8. Stupně připravenosti k použití:
- Výchozí informace představuje sadu nestrukturovaných dat, která jsou získaná přímo od zdroje poprvé.
 - Informace je po předběžném „očistném“ procesu.
 - Konečná informace umožňuje přijímat opodstatněné rozhodnutí v rámci řízení.

Přechodné a konečná informace jsou získané pomocí logického zpracování výchozí informace. Specifickou formou manažerských informací jsou fámy. Shibutani (1966) definoval fāmu jako výsledek společného intelektuálního úsilí společenské skupiny dospět k uspokojivému výkladu události. Přitom se původní verze vysvětlení pohybuje od jedné osoby k druhé, každá ji doplňuje a opravuje, dokud se nevytvoří podoba, která vyhovuje většině.

Proces řízení a především vytváření strategie rozvoje podniku se neobejdou bez ovládnutí potřebné informace. Tato informace se skládá z údajů získané z vnitřních (finančních a statistických zpráv, účtů zákazníků, sledování proudu atd.) a externích zdrojů (knihy, katalogy, adresáře, časopisy, noviny). Efektivní shromažďování informací by mělo být založeno na vědeckém přístupu, který zajistí objektivitu a přesnost výsledku, a mělo by zahrnovat různé zdroje doprovázené analýzou.

V současné době je až příliš velké množství zdrojů informací, přičemž mohou být rozporuplné, určitá jejich část nemusí být zcela spolehlivá, a proto je třeba je zkontrolovat.

Proto ve velkých organizacích existují speciální skupiny zabývající se plánováním, shromažďováním, zpracováváním, analýzou, vyhodnocením a vytvářením báze strategických dat.

3.5 Komunikační kanály a druhy komunikačních struktur v procesu řízení

3.5.1 Komunikační kanály, jejich druhy a význam

Devito (2008) definoval komunikační kanál (také nazýván informační nebo přenosový kanál) jako prostředek nebo médium, jehož prostřednictvím dochází k přenosu sdělení mezi vysílačem a příjemcem v podobě zakódované informace. Reichel (2004) uvedl, že v podstatě jde o soubor jistých podmínek a prostředků technických, fyzikálních, chemických, somatických, organizačních, systémových a dalších, díky nimž je možné komunikační spojení uskutečnit.

Křivohlavý (1988) rozdělil komunikační kanály podle použitých smyslů člověka:

- Auditivní (využití sluchového aparátu – použití verbální řeči).
- Vizuelní (využití zrakového aparátu – používání pohybu těla, mimiky, gest).
- Taktilní (používání pohybu těla jako u vizuelního komunikačního kanálu s rozdílem těsného kontaktu přímých dotyků, nárazů, postrkování).
- Čichový (získání informace o prostředí nebo člověku na základě různorodosti pachů nebo naopak vysíláním pachových signálů).
- Teplotní (teplota prostředí, tělesné teplo).
- Chuťový (rozpoznání chuťových vjemů).

Komunikační kanály v rámci podniku mohou být formální a neformální. První se týká pozice nebo oddělení a druhé kontrolních subjektů, jako jsou jednotlivci.

Pokud komunikační kanály spojují prvky řídicí struktury, které patří do různých úrovní, tak jsou svislé. Přes ně se předávají informace, například shora dolů pokyny a předpisy, regulují činnost podřízených jednotek. Zdola nahoru přichází zprávy o pokroku a doporučení k řízení.

Efektivita vertikálních komunikačních kanálů, jak praxe ukazuje, není často vysoká. Například při výměně informací dochází mnohdy ke ztrátám. Například Vesnin (2005) uvádí výsledky výzkumu ve velkých organizacích, který ukázal, že při přechodu z jedné úrovně na jiný prvek se obecně ztratí až 30 % informací, ale celkový pohyb směrem dolů má ztrátu

kolem 80 % a nahoru – až do 90 %. Je to kvůli nedostatečné znalosti a porozumění pracovníků různých úrovní organizace.

Horizontální komunikační kanály připojují prvky stejné úrovně (single-level). Je třeba poznamenat, že ztráta informací v interakci mezi manažery na stejné úrovni není tak velká (obvykle méně než 10 %), to díky jejich neformálním kontaktům.

Mikuláščík (2010) uvádí následující podnikové komunikační kanály:

- Rozhovor tváří v tvář.
- Skupinový rozhovor — porada, týmová diskuse.
- Konference, výroční zpráva, masové shromáždění, seminář.
- Vzdělávání — přednáška, simulační metody, video, knihy a další vzdělávací prostředky.
- Podnikové noviny a časopisy.
- Nástěnky.
- Externí komunikace s partnery a zákazníky.
- Kolektivní vyjednávání.
- Modemy.
- Dopisy.
- Písemné zprávy.
- Telefonování, telefonické porady.
- Faxy, telegramy, telexy.
- Dotazníky, průzkum mínění.
- Oběžníky, metodické pokyny, předpisy.
- E-maily, internet, elektronická porada, činy.
- Podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy, image podniku. □ Reklama.
- Public relations.

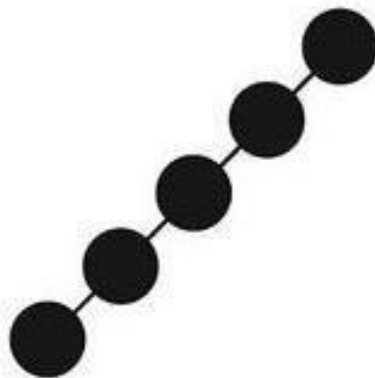
Souhrn takových kanálů, které spojují ovládací prvky, tvoří komunikační strukturu, která může být globální, pokud pokrývá celý podnik, a místní, pokud se vztahuje pouze na jednu jeho část, např. na osobní oddělení.

3.5.2 Druhy komunikačních struktur

Využívání různých forem komunikace vede ke vzniku různých typů komunikačních sítí, respektive způsobů informačního a vztahového propojení firmy prostřednictvím jejích zaměstnanců (včetně manažerů). Mikuláščík (2010) říká, že organizační komunikační síť obsahuje studium skupinových norem a vývoj skupin, formování organizační identity, která se projevuje prostřednictvím různých symbolů, formování a difuze hodnot, formálních a neformálních komunikačních kanálů, interních a externích projevů, výrazů. Hrají důležitou roli nejen ve výkonu skupiny, ale také ve svých psychických účincích, protože jsou spojeny s různou úrovní uspokojení.

Ve firmách existují následující „modelová“ propojení, vycházející ze studia komunikace v pracovních skupinách (Tureckiová, 2004):

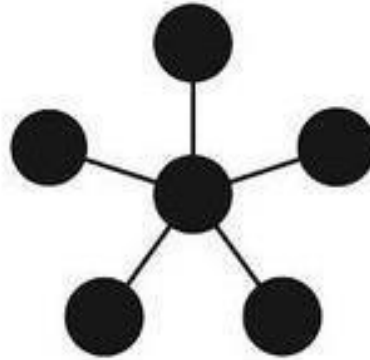
- a) Řetězec: typická komunikace shora dolů, ve které jsou komunikační síť propojeni jednotliví pracovníci na různých hierarchických úrovních (ve vyjádření formální organizační struktury provází řetězec liniíovou strukturou). Rymešová a kol. (2014) popisují řetězovou strukturu jako středně rozsáhlou síť komunikačních kanálů. Možnosti komunikace jsou pro skupinu jako celek vesměs uspokojivé, projevuje se ale mírný rozdíl mezi jednotlivci v počtu přístupných komunikačních kanálů. Možnost prognózy převzetí vedoucí role není vysoká. Je zde však nedostatečná zpětná vazba, a pokud je řetěz komunikantů dlouhý a komuniké rozsáhlejší, může snadno dojít ke zkreslení.



Obrázek č. 4: Komunikační struktura řetězec

Zdroj: Sociální vztahy v organizaci a jejich management (Vojtěch a kol., 2013)

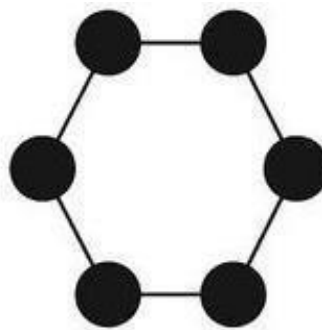
- b) Kormidlo: je zobrazením sítě, ve které je několik podřízených v přímém kontaktu s nadřízeným, aniž přitom mezi nimi existuje formální komunikační propojení. Ve středu je pouze jeden člen, ostatní jsou na okraji. Často se nazývá hvězda.



Obrázek číslo 4: Komunikační struktura kormidlo

Zdroj: Sociální vztahy v organizaci a jejich management (Vojtěch a kol., 2013)

- c) Kruh: je znázorněním komunikace mezi spolupracovníky na různých hierarchických úrovních, ovšem bez horizontální komunikace ve středu. Je uzavřeným komunikačním řetězem, kde každý člen komunikuje pouze se dvěma dalšími.

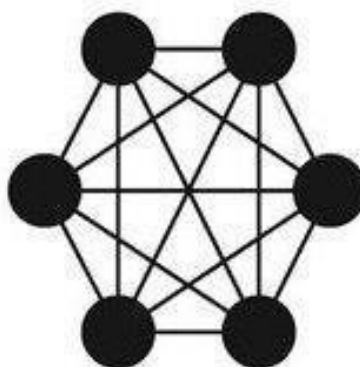


Obrázek číslo 5: Komunikační struktura kruh

Zdroj: Sociální vztahy v organizaci a jejich management (Vojtěch a kol., 2013)

- d) Všeobecná síť: „dokonalé“ komunikační propojení „všech se všemi“ bez omezení, takto zobrazená komunikace je vzájemná, symetrická a umožňuje uplatňování názorů bez ohledu na podřízenost nebo nadřízenost, která nemusí

být ani formálně zdůrazněna v organizační struktuře, respektive má firma takovou organizační strukturu, kde podřízenost a nadřízenost ztrácejí smysl. Rymešová a kol. (2014) popisují plnou strukturu komunikační sítě s velkým množstvím komunikačních kanálů, které mají členové skupiny k dispozici, přičemž jejich dostupnost je pro všechny členy stejná. Možnost komunikace každého s každým přináší všem členům velmi vysoký stupeň uspokojení. Není zde určena role vedoucího.



Obrázek číslo 6: Plná struktura

Zdroj: Sociální vztahy v organizaci a jejich management (Vojtěch a kol., 2013)

Hayesová (1998) uvádí, že nejefektivnější komunikační sítě jsou takové, přes které prochází informace buď centrálně, nebo má člen skupiny možnost komunikovat se všemi členy skupiny jednotlivě i společně. Ukazuje se tedy, že nejefektivnější z tohoto pohledu je struktura hvězda nebo síť.

3.5.3 Přímá a nepřímá vnitropodniková komunikace

Tureckiová (2004) rovněž člení firemní komunikaci podle toho, zda lidé při ní používají, nebo nepoužívají další technické prostředky, na:

- Přímou: tzv. komunikace „tváří v tvář“ (face to face), která se odehrává mezi dvěma jednotlivci, jednotlivcem a skupinou (malou nebo velkou), kteří jsou ve stejném čase na stejném místě, mohou sledovat projevy verbální i neverbální a využívat okamžitého zpětnovazebního mechanismu.

- Nepřímou nebo také zprostředkovanou, která může nabývat různých podob ve vztahu k použitému médiu – účastníci komunikačního procesu (komunikační výměny/situace) tak mohou být ve stejnou dobu na různých místech propojeni technickými prostředky (médií komunikace), nebo dokonce mohou být na různých místech a reagovat až s časovou prodlevou.

Mikuláščík (2010) vysvětluje, že komunikační proces je úspěšný tehdy, když podporuje spolupráci a dosažení cíle. Nezbytná je osobní identifikace a motivace zúčastněných osob, pozitivní vztahy, důvěra a otevřenost, úspěšné řešení problémů a dosahování hospodářských výsledků.

Komunikace tváří v tvář je lepší pro komunikaci a rozhodování ve skupině, protože se snadněji vyjasňují nesrovnalosti, řeší rozdílnosti názorů. Při komunikaci tváří v tvář může ale docházet ke zkreslování, jestliže je zpráva předávána přes zprostředkovatele. Čím více je zprostředkovatelů, tím větší je zkreslení. Písemná zpráva zaručuje přesnost při zprostředkovávání.

3.6 Obchodní komunikace jako forma komunikace v řízení

3.6.1 Obchodní komunikace a její základní principy

Koltunova (2005) definuje obchodní komunikaci jako komunikativní a cílenou odbornou činnost v oblasti společenských, právních a ekonomických vztahů.

Stupniková a kol. (2015) popisuje základní principy obchodního rozhovoru:

- Stranit se žargonu a urážlivých vyjádření.
- Umět naslouchat partnerům a projevovat zájem o věc.
- Dodržovat pravidla gramatiky v řeči a psaní.
- Dávat pozor na správné vyslovování jmen a příjmení.
- Udržet „pod pokličkou“ všechna úřední tajemství profesionální i osobní.
- Být velmi opatrný na informace, které mohou slyšet kolegové či návštěvníci v průběhu jednání či obchodních telefonních hovorů.

3.6.2 Formy obchodní komunikace

Obecně platí, že obchodní komunikace se liší od běžných tím, že má cíle a konkrétní úkoly, které je třeba řešit. Při úřední komunikaci nemůžeme přerušit interakci s partnerem. V obvyklém kamarádství často nemáme dávat určitý úkol. Taková komunikace může být zastavena (na požádání účastníků) v jakémkoliv čase.

Podoprigora (2012) dělí obchodní komunikaci následujícím způsobem:

- Business konverzace – převod nebo výměna informací a názorů na konkrétní otázky a problémy. Obchodní konverzace plní řadu funkcí: vzájemná komunikace zaměstnanců z jednoho pracovního úseku, společné vyhledávání nebo vývoj myšlenky a plánů, kontrola a koordinace firemních akcí. To může být přímé, nebo nepřímé, nejčastěji po telefonu. Tato forma obchodních sdělení může předcházet jednání, nebo být součástí samotného procesu jednání.
- Obchodní jednání – hlavní prostředek dohodnutého rozhodování v procesu komunikace zúčastněných stran. Obchodní jednání jsou vždy cílená a zahrnují transakce, podepsání dohod a smluv.
- Interview – používá se pro personální otázky: najímání, propouštění.
- Spor – střet názorů, neshoda o jakékoliv otázce, boj za obranu svých vlastních pozic. Spor lze realizovat prostřednictvím diskuse, debaty atd.
- Obchodní porada - způsob, jak otevřít brainstorming týmu specialistů.
- Prezentace – první oficiální představení publiku nějakého dosud neznámého nebo málo známého výrobku, společnosti a jejích zakladatelů.
Prostřednictvím prezentací lze informovat a přesvědčit potenciální zákazníky a partnery ke koupi nějakého určitého produktu nebo služby.
- Nabízení – způsob prodeje a nákupu zboží, objednávky za smluvní práci tím, že se přijímají návrhy od několika dodavatelů a smluvních stran a vybere se nejlepší z nich. V důsledku obchodování je právní akt s obchodním partnerem, který nabídl nejvýhodnější podmínky.

- Obchodní psaní – obecný název pro dokumenty různého obsahu zpřístupněné zvláštním režimem přenosu informační zprávy.
- Tisková konference – akce pro média, provádí se v případech, kdy existují významné sociální zprávy, přičemž organizace nebo jednotlivec je známou osobností přímo související s touto zprávou a je žádoucí, aby se vyjádřil ve zprávách, které by byly zajímavé a důležité pro veřejnost.

Jakákoliv forma obchodní komunikace je jedinečná, má zvláštní charakter, různé účastníky a podmínky diskuse. Ale přesto by všechny formy měly být v souladu se zvláštními, universálními principy podnikatelské etiky.

4 Vlastní práce

V této praktické části práce se budeme zabývat vnitropodnikovou komunikací ve třech podnicích, přičemž cílem je zjistit její kvalitu.

4.1 Charakteristika zkoumaných objektů a zvolená forma výzkumu

Pro sledování byli vybráni manažeři ze tří různých podniků. Jedná se o společnosti s ručeným omezením. Firmy byly vybrány tak, aby celkový počet zaměstnanců nepřesahoval 30 lidí. Každý respondent pracuje v podniku ve funkci vrcholového manažera a je ředitelem této firmy. Obor podnikání má každý podnik jiný.

Pro zkoumání problematiky vlivu prvků komunikace na proces řízení byl zvolen kvalitativní rozhovor. Jeho technika zahrnuje otevřený neformální rozhovor s přípravou a skupinovou diskusí, což umožňuje lépe poznat pohled respondenta na zkoumaný předmět.

Rozhovor sestává z 10 návodných otázek zaměřených na vliv komunikačních dovedností manažera uvnitř podniku. Otázky byly kladeny ve stejném pořadí se stejnou vahou třem osobám z vrcholového managementu. Trvání každého hovoru bylo přibližně 30 minut. Odpovědi manažerů byly zaznamenány a následně zhodnoceny. Seznam

otázek:

1. Co si myslíte o písemné, ústní a elektronické komunikaci, v čem vidíte jejich výhody/nevýhody přímo pro Vás? Preferujete některou z nich mnohem více? Jak často je kombinujete?
2. Jak často komunikujete se svými pracovníky osobně? Považujete osobní komunikaci za důležitou součást řídicího procesu?
3. Používáte při komunikaci neverbální gesta, například podání ruky, pokývnutí hlavou nebo úsměv? Domníváte se, že neverbální část komunikace je pro vás důležitá? Na které projevy neverbální komunikace se nejvíce zaměřujete? Jaké informace touto cestou získáte?
4. Vidíte mezery ve vaší vnitropodnikové komunikaci? Jak se snažíte je vyloučit? Hledáte osobní přístup ke každému pracovníkovi?
5. Funguje komunikace ve firmě více na formální, nebo neformální úrovni?

- Využíváte stejnou formu komunikaci s každým pracovníkem?
6. Jak často Vaši pracovníci nerozumí Vaším úkolům a požadavkům? Jakým způsobem Vás o tom informují?
 7. Nabízíte svým podřízeným možnost navrhnout změny ve vedení pracovního procesu? Počítáte s nimi? Myslíte si, že se Váš zaměstnanec na Vás může obrátit kdykoliv s dotazem?
 8. Funguje ve firmě mezi Vámi a podřízenými zpětná vazba? Myslíte si, že pracovníci Vás informují i o negativních momentech v pracovním procesu?
 9. Své manažerské dovednosti jste získal v průběhu vzdělávání na VŠ, nebo samostudiem? Navštěvujete odborné kurzy nebo školení pro manažery? Máte podle Vašeho názoru dobré komunikační dovednosti?
 10. Jak hodnotíte efektivitu komunikace ve firmě? Jste spokojený s výsledky komunikačního procesu uvnitř podniku?

V následující kapitole jsou uvedené jednotlivé specializace zvolených respondentů.

4.2 Charakteristika vybraných manažerů

Manažer A

- Název firmy: Fort.
- Obor podnikání: stavební firma.
- Pohlaví: muž.
- Věk: 46.
- Dosažené vzdělání a obor vzdělání: střední odborné s maturitou; vysokoškolské vzdělání s technickým zaměřením. Kurzy pro stavebnictví.
- Celkový počet zaměstnanců: 30.
- Počet přímých podřízených: 10.
- Počet let praxe s vedením lidí: 16.

Manažer B

- Název firmy: The craft.
- Obor podnikání: bar/restaurace.

- Pohlaví: muž.
- Věk: 28.
- Dosažené vzdělání a obor vzdělání: vysokoškolské ekonomické.
- Celkový počet zaměstnanců: 10. □ Počet přímých podřízených: 10.
- Počet let praxe s vedením lidí: 5-6.

Manažer C

- Název firmy: BRB studio.
- Obor podnikání: stravování.
- Pohlaví: žena.
- Věk: 46.
- Dosažené vzdělání a obor vzdělání: vysokoškolské ekonomické a obchodní akademie se zaměřením na stravování.
- Celkový počet zaměstnanců: 14. □ Počet přímých podřízených: 14.
- Počet let praxe s vedením lidí: 17.

4.3 Řízený rozhovor

Otázka číslo 1: Co si myslíte o písemné, ústní a elektronické komunikaci, v čem vidíte jejich výhody/nevýhody přímo pro Vás? Preferujete některou z nich mnohem více? Jak často je kombinujete?

Manažer A

Ústní forma komunikace je nutná při osobním kontaktu. Dovoluje mi to rychle zajistit pohled zaměstnanců na danou situaci a najít společně správné řešení tohoto problému. Co se týká písemné formy komunikace, myslím si, že je nutná při zadání nebo zrušení příkazů, vyjádření poděkování. Je přesnější a tím omezuje neporozumění. Dává komunikaci formální tón. Elektronická forma komunikace je nezbytná pro řešení problémů, které vznikají, pokud jsem odjel na služebnou cestu. Takže dovoluje rychlý obměn dokumentů. Každý druh komunikace je důležitý, tak se snažím je kombinovat.

Manažer B

Ústní se dá vidět, jak reaguje partner a přijímá informace, také verbální komunikace je nejrychlejší, což umožňuje řešit akutní situace. Co se týká písemné, tak je přesnější a omezuje nedorozumění, tak ji používám při fixaci důležitých momentů nebo příkazů. Elektronickou formou komunikuji, když nemám možnost se setkat osobně a spíš pro neformální otázky. Určitě je kombinuji, nepreferuju žádnou z nich, protože, jak jsem už řekl, při každé situaci je potřeba různá forma komunikace.

Manažer C

Ústní formu komunikace používám při projednání důležitých situací či řešení problémů. Taky pro kontrolu znalostí pracovních momentů. Pokud vidím, že odpovídá rychle a bez přemýšlení, tak vím, že toto umí a jsem spokojená. Novinky v pracovním procesu posílám elektronickou formou. Protože není možné každému zavolat nebo se setkat osobně, abych mu řekla, že od dneška kávy klientovi podáváme tak a tak. To by byla ztráta času. Máme společný chat a tam zasílám novinky nebo připomínám všeobecné informace, pokud často řídím z doma. Písemnou formu používám pro oznámení pracovníkům s vnitřními podmínkami chování a ve výjimečných případech, aby podepsali smlouvy nebo vydání mzdy.

Komentář k otázce číslo 1: Všichni dotazovaní kombinují tři formy komunikace. Používají pro konkrétní případy rozličné způsoby komunikace, které považují za nezbytnou část pracovního procesu.

Otázka číslo 2: Jak často komunikujete se svými pracovníky osobně? Považujete osobní komunikaci za důležitou součást řídicího procesu?

Manažer A

Každý pracovní den se setkáme v kanceláři a rychle probíráme cíl na dnešní den. Dávám přednost osobní komunikaci, považuji za důležitou součást řízení lidských zdrojů, a to zejména v případě, pokud je počet podřízených maximálně 10 lidí. Což je můj případ. Při osobní komunikaci podřízený cítí, že tento hovor je pro mě významným a dává větší pozor.

Manažer B

Osobní styk se svými pracovníky mám každý pracovní den. Tady má své místo lidský faktor. Považuji ho za moc důležitý. Podle mého názoru by dobrý ředitel měl u svých podřízených sledovat a podporovat nástroj, náladu a ochotu pracovat.

Manažer C

Každý den mám osobní styk s těmi pracovníky, kteří jsou v práci. Navštěvuji jejich pracovní místo, kontroluji pořádek a zevnějšek podřízeného, jaký dnes má přístup k práci. Je to pro mě moc významný momentem řízení, protože při osobním styku skoro není možné schovat velké problémy, které by mohly být příčinou neziskového pracovního dne.

Komentář k otázce číslo 2: Všichni manažeři se setkávají se svými podřízenými každý den, považují osobní styk za důležitý aspekt řízení. Každý má k tomu své důvody, ale výsledek je stejný.

Otázka číslo 3: Používáte při komunikace neverbální gesta, například podání ruky, pokývnutí hlavou nebo úsměv? Domníváte se, že neverbální část komunikace je pro vás důležitá? Na které projevy neverbální komunikace se nejvíce zaměřujete? Jaké informace touto cestou získáte?

Manažer A

Ano, používám a dávám pozor na oči, mimiku, chování při osobním styku. Předpokládám, že podle reakce partnerů je možné okamžitě zjistit jeho vztah k předmětu diskuse (bud' zájem, nebo ignorování). Taky mi to dává pochopit vztah společníků přímo ke mně (respekt, či neúcta).

Manažer B

Používám. To jde více automaticky. Vraštím čelo, pokud říkám nelibost, aby pracovníci věděli, že nevtipkuju a mé slovo má velký význam. Ale když jde o pochvalu, tak

určitě mám úsměv a podávám ruku. Já bych řekl, že každé ráno podávám ruku svým zaměstnancům, protože si je považuju a chtěl bych, aby oni o tom věděli. Stejným způsobem sleduju neverbální gesta svých podřízených. Někdy mi to pomáhá pochopit nepravdivost či neurčitost jejich slov.

Manažer C

Ano, určité. Upřímný úsměv dává mi jistotu, že pracovník má dobrou náladu a bude ochoten komunikovat s klienty. Stejným způsobem, pokud pochvaluji podřízeného, tak se ho dotknu, aby věděl, že pro mě je to fakt důležitý aspekt. Ještě když pracovník lže, začíná běhat očima a je odvádět. Tak už víc ho neposlouchám.

Komentář k otázce číslo 3: Každý respondent dává pozor na neverbální komunikaci. Ale většinou sledují gesta svého partneru než svá vlastní. Nejvíce se zaměřují na mimiku, oči a podání ruky. Častým důvodem zaměření se na tyto momenty je snaha rozpoznat lež či podporu a znak respektu svého zaměstnance.

Otázka číslo 4: Vidíte mezery ve vaší vnitropodnikové komunikaci? Jak se snažíte je vyloučit? Hledáte osobní přístup ke každému pracovníkovi?

Manažer A

Snažím se neignorovat, zdokonalit, najít přístup ke každému zaměstnanci. Ale v případě, že podřízený nebude mít zájem vylepšit úroveň komunikace a kazit vztahy v týmu, pak už ho uvolním. Řídím se principem, že nikdo není nenahraditelný! Můžete naučit každého, kdo má chuť na práci. Nezapomeňte - zamítnout člověka je vždy komplikované, ale někdy pak máme radost z tohoto řešení.

Manažer B

Hledám osobní přístup ke každému, protože mají různé charaktery a různým způsobem je třeba něco vysvětlit. Například, někdo mě správně pochopí za jednu minutu, ale druhému je třeba nakreslit nebo uvést jasný příklad, jak to má být, aby mi porozuměl dobře. Co se týká mezer... Existují. Preferuju jim psát důležité poznámky na pracovním

místě, abych ty mezery vyloučil. Snažím se ptát podřízených, zda mají v komunikacích se mnou obtíže. Říkají vždy ne, tak bych jim to chtěl věřit.

Manažer C

Mezery určitě jsou. Jsem taky člověk a někdy mám nemocnou hlavu či hroznou náladu. Kvůli tomu dávám jenom část potřebné informace, pak pracovník neví, jak přesně má být. Jsem jistá, že jsem viník těchto mezer. Pokud budu vědět, že všichni všemu porozuměli, což je mým úkolem, tyto mezery budou vyloučeny.

Komentář k otázce číslo 4: Všichni korespondenti souhlasí s tím, že mezery v jejich podnicích jsou a budou vždy. Proto je potřeba se neustále vzdělávat. Snaží se tyto mezery hledat, přiznávat a omezovat.

Otázka číslo 5: Funguje komunikace ve firmě více na formální, nebo neformální úrovni? Využíváte stejnou formu komunikace s každým pracovníkem?

Manažer A

V naší firmě formální úroveň komunikace nepřesahuje 20 %. Forma komunikace s každým pracovníkem se liší. Závisí na jeho postavení nebo váze jeho příspěvku na konečný výsledek. Taky uvažuji rozdělení typu komunikace na základě pohlaví. Snažím se vést se ženami více formální komunikace.

Manažer B

Komunikuji více na neformální úrovni, protože používám princip, že jsme všichni chytrí, rázní a máme přátelsky kolektiv. Ale pokud tento kamarád v uzávěrce se nebude řídit mým příkazem anebo poruší nějaký pilíř pracovního procesu, tak žádné výhody nemá a bude potrestán jako obyčejný podřízený pracovník. Jednoduše řečeno, jsme kamarádi, pokud dobře pracuješ.

Manažer C

Spíš neformální. Máme malý byznys, tak jsme velká rodina. Mluvíme neformálně o formálních věcech. Ale tento poměr záleží na společném zážitku z práce s konkrétním

pracovníkem. S některými pracovníky můžeme mluvit o jejich problémech jako kamarádi, ale s novými zaměstnanci komunikujeme jenom na pracovní úrovni a používám více formální formu.

Komentář k otázce číslo 5: Komunikace ve třech podnicích je více na neformální úrovni i vzhledem k malé velikosti firmy. Manažeři to mají rádi, ale odstup si se svými podřízenými dodržují.

Otázka číslo 6: Jak často Vaši pracovníci nerozumí Vaším úkolům a požadavkům? Jakým způsobem Vás o tom informují?

Manažer A

Vzácně. Preferuju dávat úkoly osobně a je možné okamžitě pochopit, kdo mi neporozuměl. Zkusím vysvětlit znovu a důsledně. Pokud neporozumění zůstává, tak ukážu sám na příkladu, co a jak má být. Ale někdy je jednodušší změnit vykonavatele.

Manažer B

Mám jistotu, že mi nerozumí jenom občas, ale setkávám se více s tím, že zapomínají to, co pochopili při našem rozhovoru. Je to divné. Na konci každého rozhovoru se ptám: „Určitě jste všemu porozuměli? Má někdo dotaz?“ Pokud má dotaz, tak vysvětluji znovu a znovu, až budu mít jistotu, že je už všechno OK. Informují mě o chybě s omluvou, už když to je.

Manažer C

Neřekla bych, že je to často. Jsem moc rýpavá a chci, aby všechno bylo tak, jak jsem řekla. Tak oni vědí, že je lepší upřesnit můj úkol, než se domnívat, že mají mezery v porozumění.

Komentář k otázce číslo 6: Každý odpovídající se snaží vždy vysvětlit úkol co nejdůsledněji a každý má svůj přístup. Často manažer sám vidí, kdy mu někdo z podřízených neporozuměl, a proto se snaží o dovysvětlení úkolu.

Otázka číslo 7: Nabízíte svým podřízeným možnost navrhnout změny ve vedení pracovního procesu? Počítáte s nimi? Myslíte si, že se Váš zaměstnanec na Vás může obrátit kdykoliv s dotazem?

Manažer A

Určitě se ptám, zda mají vlastní návrhy na řešení problému. Ale ve stavebnictví to moc nefunguje, protože každé řešení nese velkou odpovědnost. Moji pracovníci jsou rádi být podřízenými a vykonávat přesně postavené úkoly. Nejen nabízím možnost se na mě obrátit s dotazem, ale také to motivuju, pokud to ve výsledku vede k úspoře času, snižuje náklady, zlepšuje kvalitu a zvyšuje zisk společnosti. Vždy, dokonce i mimo provozní dobu.

Manažer B

Navrhuju možnost změny pracovního postupu, aby se naučili vážit rizika a přijímali odpovědnost. Chci, aby se moji podřízení rozvinuli, protože se s nimi rozvinuju i já sám. Obrátit se na mě s dotazem mohou kdykoliv, protože je to lepší, než když budou mít nejistotu. Vždy jim říkám, aby o svých problémech nemlčeli.

Manažer C

Samozřejmě s jejich návrhy počítám. Protože nejsem na pracovním místě každou hodinu a nevím, jak ty běžné momenty v různém času fungují. Doporučuji mi jenom malé běžné změny a často je schvaluji. Co se týká změn v řízení nebo více globálních aspektů, tak nic nenavrhuji. Mohou se mě vždy na něco ptát, proto jsem ředitelem. Často se mě ptají i na mimopracovní otázky.

Komentář k otázce číslo 7: Každý z odpovídajících dává podřízeným možnost návrhu pracovního procesu, ale občas se s tím nepočítá. Manažeři jsou ochotni přijímat návrhy a odpovídat na dotazy svých zaměstnanců.

Otázka číslo 8: Funguje ve firmě mezi Vámi a podřízenými zpětná vazba? Myslíte si, že pracovníci Vás informují i o negativních momentech v pracovním procesu?

Manažer A

To funguje. Doufám, že mě informují vždy proto, každý zaměstnanec by měl vědět, že skrytí negativních momentů v pracovním procesu dříve nebo později budu známé. Může to mít vliv na kvalitu vykonané práce a následně i na reputaci společnosti. V tomto důsledku každý zaměstnanec bude potrestán a viník může být odvolán.

Manažer B

Ano, informují. Chtěl bych věřit, že vím vše negativní momenty v pracovním procesu, protože kvůli malému zážitku často dělají chyby. Nechci si myslit, že ve skutečnosti jich mají ještě víc. Pokud máme neformální vztahy, tak ve firmě zpětná vazba funguje.

Manažer C

Zpětná vazba funguje. Motivují své zaměstnance, aby se na mě obraceli. Myslím si, že mě informují o negativních momentech jenom na půlku. Pokud je možnost, že oni řeší tento problém sami a já nebudu nic vědět, tak o tom mě neinformují. A mám z toho radost, protože bych nechtěla vědět všechno, co se děje na pracovním místě.

Komentář k otázce číslo 8: Podle názorů odpovídajících ve firmě zpětná vazba funguje na dobré úrovni. Manažeři věří, že je podřízení informují i o negativních momentech v pracovním procesu, ale domnívají se, že tyto informace nejsou úplné.

Otázka číslo 9: Své manažerské dovednosti jste získal/a v průběhu vzdělání na VŠ nebo samostudia? Navštěvujete odborné kurzy nebo školení pro manažery? Máte podle Vašeho názoru dobré komunikační dovednosti?

Manažer A

Začal jsem jako podřízený a dostal jsem se až na funkci ředitele. Díky této cestě vím, jak se cítí pracovníci na nižší úrovni a jak se cítí podřízený manažer. Vcítil jsem se do jejich zájmů a způsobu myšlení. Určitě, nejsem perfektní ředitel (protože podle mého názoru neexistují ideální šéfové), ale snažím se takovým být. Samozřejmě, sebevzdělávání plus

zkušenost práce se svým prvním ředitelem, který je pro mě učitelem. Snažím se vyvodit správné závěry z chyb.

Manažer B

Při studiu jsem získal asi 20 % dovedností. Ostatní mám ze zážitků, sledování svých chyb a úspěchů, rad kamarádů, kteří pracují v této sféře mnohem déle.

Manažer C

Za prvé, mám velký zážitek z komunikace s různými sociálními vrstvami. Protože jsem studovala na obchodní akademii, tam byli spíš neinteligentní studenti, ale musela jsem s nimi komunikovat. Tak vím, jaký by měl být k nim přístup. Pak jsem šla na univerzitu, tam už byli mnohem inteligentnější lidé. Taky jsem hledala k nim správný přístup. Za druhé, přečetla jsem některé knihy o vedení lidí. Je možné, že někdy v průběhu studia nám to přednášeli, ale o tom si žádnou informaci nepamatuju. Myslím, že mám dobré manažerské dovednosti.

Komentář k otázce číslo 9: Skoro všechny své manažerské dovednosti respondenti získali během života a práce. Vzdělání jim dalo jenom malou část těchto znalostí. Nikdo z odpovídajících manažerů nikdy nenavštěvoval odborné kurzy pro zlepšení komunikace. Ale jsou si jisti, že získali dobré komunikační dovednosti.

Otázka číslo 10: Jak hodnotíte efektivitu komunikace ve firmě? Jste spokojený/á s výsledky komunikačního procesu uvnitř podniku?

Manažer A

Zcela jsem spokojený, ale vím, že nic není dokonalé a všechno je možné vylepšit. Tak si dám 9 z 10 bodů.

Manažer B

V současné době je to 7 z 10. Příští měsíc odstraním z práce jednoho manažera, protože neumí pracovat v kolektivu a kvůli tomu máme problémy. Pak přidám nového

pracovníka a efektivnost komunikace ve firmě vzroste. Ano, jsem spokojený. Ale čekám na lepší výsledky.

Manažer C

Já bych hodnotila efektivitu na 75 %, protože vím, že vždy je možné se zlepšit. Snažím se to rozvíjet, ale jenom moje přání je málo.

Komentář k otázce číslo 10: Nikdo z manažerů nehodnotí efektivitu své komunikace na 100 %, ale jejich hodnocení se k tomuto bodu blíží. Každý z odpovídajících rozumí, že úroveň komunikace ve svém podniku je možné vylepšit. V současné době jsou s efektivitou komunikace spokojeni.

4.4 Vyhodnocení šetření a návrhy

Z výše popsaného výzkumu lze vyvodit závěry a na jejich základě vytvořit některá doporučení. Odpovědi z kvalitativního rozhovoru ukazují, že všichni manažeři mají komunikaci na poměrně dobré úrovni, ale samozřejmě nedostatky si uvědomují, i když jsou poměrně spokojeni. Každý z respondentů dává pozor na neverbální gesta a hledá přístup ke každému pracovníkovi osobně. Překvapením je pro mě fakt, že nikdo z manažerů nemá strach propustit zaměstnance, pokud vědí, že na jeho pracovní pozici snad přijde někdo jiný a schopnější. Větší část svých komunikačních dovedností získali během své praxe. Kombinují ústní, písemnou a elektronickou formu komunikace a mají na řešení určitých situací osvědčené postupy.

Chtěla bych dodat, že respondenti byli ochotni odpovědět na připravené otázky a žádná nepochopení v průběhu dotazování nevznikla.

Kvůli tomu, že nikdo z odpovídajících manažerů neměl odborné kurzy pro manažery, doporučením je jim některé absolvovat. V současné době je těchto kurzů dost a mají dobré výsledky. Pokud by měli nedostatek času, je možné jim samostudium publikací o manažerských a komunikativních dovednostech a motivaci pracovníků. Aby se společenské vztahy mezi manažerem a podřízenými zlepšovaly, doporučením je realizaci teambuildingu každý měsíc. Tento proces dává možnost pracovníkovi poznat účastníky pracovního procesu z jiné strany, což zlepšuje vzájemné porozumění. Teambuilding je jedním ze

základů úspěšného rozvoje organizace. Nejdůležitějším úkolem manažera je jasně a pochopitelně vysvětlit úkoly pracovníkům. Proto příští doporučení je provést analýzu vyjadřování a úroveň srozumitelné konkretizace úkolů, dbát na pomalý, srozumitelný ústní projev se zdůrazněním podstatných částí a sledovat reakce podřízených.

Tím se rozhodně zlepšují výsledky komunikace.

5 Závěr

Komunikace je nedílnou součástí každého procesu interakce, ale aby byla účinná, vyžaduje to určité manažerské dovednosti. Proto má vedoucí firmy za prvé znát mechanismus vývoje komunikačních procesů a důsledek vlivu vnějších podmínek na dosažení výsledků. Za druhé musí mít dovednosti potřebné pro efektivní výměnu informací. V obtížných situacích může být ve firmě osoba, které bude svěřena odpovědnost za zlepšování komunikačních systémů v rámci organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolených podnicích. Efektivní komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů každého podniku. Správná komunikace omezuje nepochopení úkolů, což pomáhá dosáhnout požadovaných výsledků. V současné době dochází k neustálému pokroku komunikačních dovedností a rozvoji efektivního přístupu k práci. Proto by každý manažer měl stále rozvíjet své znalosti o průběhu komunikačního procesu.

Mnoho dnešních komunikačních prostředků nabízí možnost rychlé výměny informací kdekoli a kdykoli, což je určitě velkou výhodou, avšak aby komunikace byla co nejefektivnější, je potřeba umět naslouchat a nepospíchat s úsudkem. I proto se musí manažer neustále vzdělávat a držet krok se současným rozvojem.

Vypracováním této bakalářské práce jsem si uvědomila, jak je efektivní komunikace uvnitř podniku důležitá a jak je komplikované být spolehlivým a pokročilým manažerem. Ale to přináší skvělé výsledky pro firmu a pro každého zaměstnance. Vypracování literární rešerše mi přineslo hodně teoretických znalostí o skrytých momentech komunikace, o kterých jsem dřív nepřemýšlela. Velký přínos pro mě byla vlastní práce, protože jsem už v hlavě měla teorii, jak by měla probíhat dobrá komunikace v podniku, a praktické zkušenosti mi ukázaly, jak teorie funguje v reálném životě. Manažerské dovednosti se neustále vyvíjí, a proto je nutné tomuto tématu věnovat pozornost.

6 Seznam literatury

- DEVITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024720180.
- DRAČEVA, E., JULIKO, L., 2012. *Management: cvičebnice*. Praha: Academia. ISBN 9785769585555.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012, ISBN 9788074003479.
- FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J., 2005. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 9788021312951.
- HÁLEK, V., 2016. *06. Manažerská komunikace*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky. Dostupné také z: <<http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=06>>.
- HLOUŠKOVÁ, I., 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788071695509.
- KOLTUNOVA, M., 2000. *Jazyk a obchodní komunikace: normy, rétorika, etiket*. Ekonomika 2000.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H., 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8072190148.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda.
- MESCON, M. H., ALBERT, M., KHEDOURI, F., 1988. *Management*. 3rd ed. New York: Harper & Row. ISBN 9780060444150.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024723396.
- PLEVOVÁ, I. a kol., 2011. *Ošetřovatelství II*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024771038.
- PODOPRIGORA, M., 2012. *Učebnice Obchodní etika*. Taganrog: TTI JUFU.
- REICHEL, J., 2008. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024725949.

- RYMEŠOVÁ, P., CHAMOUTOVÁ, K., 2014. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 9788021324336.
- SHIBUTANI, T., 1966. *Improvised News: A Sociological Study of Rumor*. New York: Ardent Media.
- STUPNIKOVA, L., 2015. *Základy obchodního etiketa*, Directmedia, 2015, ISBN 9785447538828
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024704050.
- VESNIN, Základy managementa, Prospekt 2013, ISBN 9785392017911
- WINKLER, J., 1998. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skripta*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1892-5.
- VOJTĚCH, B. a kolektiv, 2013, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, Grada Publishing a.s., ISBN 9788024786391
- https://wikisofia.cz/index.php/Komunika%C4%8Dn%C3%AD_kan%C3%A1l