

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Bc. Filip Maličovský

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Filip Maličovský

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Název anglicky

Importance of communication elements for management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký je význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DOUBRAVOVÁ, Jarmila. Sémiotika v teorii a praxi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "**Význam prvků komunikace pro práci manažera**" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1.4.2020

Filip Maličovský

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za ochotu, trpělivost a cenné odborné rady, které mi během vypracování mé diplomové práce poskytl. Dále děkuji všem zúčastněným manažerům, kteří si ochotně udělali čas na rozhovory, bez kterých by se tato diplomová práce neobešla.

Význam prvků komunikace pro práci manažera

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zjištěním významu jednotlivých prvků komunikace pro práci manažera, dále důležitostí a mírou využití jednotlivých komunikačních forem a komunikačních kanálů. Práce je strukturována do dvou hlavních částí, a to části teoretické a části praktické.

Teoretická část se věnuje seznámení s pojmem management a jeho vymezením, dále charakteristikou osobnosti manažera, jednotlivých manažerských funkcí a jeho dovedností. Závěr teoretické části obsahuje podrobný popis komunikace, jednak jako obecného pojmu včetně její struktury a komunikačních stylů, a jednak jako vnitropodnikového nástroje, který umožňuje vzájemné porozumění a spolupráci uvnitř podniku. Zpracování teoretické části vychází z nastudované odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury.

Úvodní kapitola praktické části práce se věnuje metodologii. Zaměřuje se tedy na definování výzkumného problému, stanovení cíle výzkumu a výzkumných otázek. Následně popisuje volbu výzkumné strategie a výzkumného nástroje, stanovení základního a výzkumného vzorku, způsob sběru a zpracování dat. Zbývá část empirické části se zaměřuje na prezentaci získaných dat z provedeného výzkumného šetření, interpretaci získaných výsledků a návrhu doporučení pro praxi.

Klíčová slova: management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

Importance of communication elements for management

Abstract

The diploma thesis deals with finding out the importance of individual elements of communication for the manager's work, as well as the importance and extent of use of individual communication forms and communication channels. The thesis is structured into two main parts, the theoretical part and the practical part.

The theoretical part deals with the concept of management and the definition of this concept, as well as the characteristics of the manager's personality, individual managerial functions and his skills. The conclusion of the theoretical part contains a detailed description of communication, both as a general concept, including its structure and communication styles, and as an in-house tool that allows mutual understanding and cooperation within the company. Processing of the theoretical part is based on the studied literature listed in the list of used literature.

The introductory chapter of the practical part deals with the methodology. It therefore focuses on defining the research problem, setting the research objective and research questions. Then it describes the choice of research strategy and research tool, determination of basic and research sample, the way of data collection and processing. The remaining part of the empirical part focuses on the presentation of the data obtained from the research, interpretation of the obtained results and draft recommendations for practice.

Keywords: management, manager, communication in organization, leadership, communication process, forms of communication, communication directions, communication model

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika	12
3	Management a manažerské funkce	13
3.1	Vymezení managementu.....	13
3.1.1	Vymezení pojmu management	13
3.1.1	Management jako proces řízení	13
3.1.2	Management jako řídicí pracovníci	15
3.1.3	Management jako teorie řízení	16
3.2	Manažerské funkce	19
3.2.1	Koncept manažerských funkcí, kompetencí a komponent	19
3.2.2	Plánování	21
3.2.3	Organizování, organizační struktura a organizační kultura	23
3.2.4	Vedení.....	24
3.2.5	Řízení lidských zdrojů	25
3.2.6	Kontrolování	27
4	Manažer, jeho osobnost a dovednosti	29
4.1	Manažer a jeho osobnost.....	29
4.2	Manažerské dovednosti.....	32
4.2.1	Hlavní manažerské dovednosti	32
4.2.1	Komunikační dovednosti manažerů.....	33
5	Komunikace	34
5.1	Komunikace a komunikační dovednosti.....	34
5.1.1	Vymezení pojmu komunikace a komunikační dovednosti	34

5.1.2	Struktura a funkce komunikace	35
5.1.3	Druhy komunikace.....	37
5.1.4	Komunikační styly	40
5.2	Emoce a konflikty v komunikaci	41
5.2.1	Emoce a jejich vliv na komunikaci.....	41
5.2.2	Zvládání konfliktů.....	43
5.3	Vnitropodniková komunikace.....	44
6	Praktická část.....	46
6.1	Metodologie	46
6.1.1	Výzkumný problém	46
6.1.2	Výzkumné cíle a otázky.....	47
6.1.3	Volba výzkumné strategie a výzkumného nástroje	48
6.1.4	Výzkumný vzorek.....	50
6.1.5	Popis sběru a administrace dat.....	51
6.2	Výzkumná zjištění a interpretace dat.....	52
6.2.1	Charakteristika výzkumného vzorku	52
6.2.2	Interpretace dat	54
6.2.3	Závěry	78
6.3	Návrh doporučení pro praxi.....	81
7	Závěr.....	84
8	Literatura	86
9	Přílohy	91
9.1	Scénář hloubkového polostrukturovaného rozhovoru	91

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Rozdělení času manažerů mezi manažerské funkce.....	20
Obrázek č. 2: Moderní pojetí manažerských funkcí	20
Obrázek č. 3: Jednotlivé fáze cyklu plánování a kontroly	28
Obrázek č. 4: Podíly manažerských dovedností na jednotlivých stupních managementu ..	33
Obrázek č. 5: Komunikační řetězec	38

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánování.....	22
Tabulka č. 2: Základní manažerské rysy	31
Tabulka č. 3: Komunikační styly	41
Tabulka č. 4: Charakteristika respondentů	54

1 ÚVOD

V současném dynamickém a globalizovaném světě je důležité umět efektivně komunikovat. Na významu nabývá nejen efektivní komunikace jednotlivců, ale také skupin a vnitropodniková komunikace. Dovednost efektivně komunikovat patří mezi klíčové manažerské dovednosti, které mohou být rozhodující pro schopnost podniku obstát mezi silnou konkurencí. Přesto se stává, že se zájem o to, jak efektivně jsou v podniku informace předávány a jakým způsobem podnik komunikuje uvnitř a se svým vnějším okolím, mnohdy přesouvá do pozadí zájmu.

Posledních dvacet let probíhá rychlý technologický vývoj spjatý se zaváděním nových informačních a komunikačních technologií, jako je například email, skype nebo Facebook. Tablety a chytré telefony se staly samozřejmostí. Tento pokrok ovlivňuje také manažerskou komunikaci. Dostupnost širokého spektra technologií a velkého množství informací má negativní efekty, mezi které patří komunikační, sociální a kulturní uzavřenost. Dříve běžnou komunikaci tváří v tvář často nahrazuje útržkovitá komunikace skrze sociální sítě a běžná komunikace se tak stává obtížnou či nepříjemnou a její výsledek neodpovídá výsledku původně zamýšlenému. Průběh a výsledek komunikace se navíc zhoršuje, dochází-li ke konfliktním či emočně vypjatým situacím.

2 CIL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaký je význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, důležitost a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Praktická část diplomové práce se snaží naplnit tři cíle. Jedná se především o cíl praktický, dále pak cíle intelektuální a personální.

Hlavním praktickým cílem je identifikovat, jaké komunikační formy, v jakém rozsahu a k předávání jakých obsahů jsou manažery používány a preferovány. Doplňkovým cílem je zjistit, zda manažeři využívají také neformální komunikaci a jak hodnotí její přínos. Intelektuální cíl spočívá v rozšíření poznatků souvisejících s tématem manažerské komunikace. Personální cíl představuje rozšíření stávajících poznatků a zkušeností autora

diplomové práce v oblasti komunikačních dovedností, aktivního naslouchání a manažerské komunikace, jakož i v oblasti kvalitativního výzkumu.

2.2 Metodika

Metodický postup je sestaven z několika na sebe navazujících kroků. Úvodním krokem je vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci, k tomu dochází v teoretické části práce. Dalším krokem je výběr vhodné metody pro zjišťování primárních dat. Pro tuto diplomovou práci byla vzhledem k charakteru zkoumaného problému před kvantitativními metodami upřednostněna metoda kvalitativní, konkrétně hloubkový polostrukturovaný rozhovor. Pro rozhovor byl nejprve vytvořen předběžný scénář. Úvodní část rozhovoru se věnuje získání údajů o respondentovi, následuje sedm bloků otázek obsahujících 25 podotázek.

Výhodou zvolené metody je možnost zaměnění pořadí předdefinovaných témat nebo otázek a možnost proložit je i otázkami nad rámec tohoto scénáře. Dalším důležitým krokem metodického postupu je sestavení výzkumných otázek. Tyto otázky představují jádro výzkumu, vycházejí z definovaného výzkumného problému a výzkumných cílů, představují konkretizaci výzkumného problému. Na základě stanoveného výzkumného problému je formulováno pět výzkumných otázek, jejichž teoretický základ je vymezen v teoretické části práce.

Následně je provedena charakteristika objektů a určení souboru respondentů. Základním souborem tohoto výzkumu jsou manažeři pracující v České republice, kteří řídí nejméně tři přímé podřízené pracovníky, jejich manažerská praxe trvá i v současnosti a její délka přesahuje 24 měsíců. Prvním krokem pro analýzu získaných dat je přepsání záznamů jednotlivých rozhovorů do takové podoby, se kterou bude možné dále efektivně pracovat. Následujícím krokem je použití otevřeného kódování. Přepisy rozhovorů jsou rozděleny na jednotlivé části, kterým jsou přiřazeny kódy. Dále jsou vyhledány společné znaky u jednotlivých odpovědí, které jsou pak propojeny do 12 kategorií, kde každá z těchto kategorií reprezentuje určité téma. Posledními kroky této práce jsou zpracované závěry k jednotlivým výzkumným otázkám a formulace návrhu doporučení pro praxi.

3 MANAGEMENT A MANAŽERSKÉ FUNKCE

3.1 Vymezení managementu

3.1.1 Vymezení pojmu management

Pojem **management** pochází ze Spojených států amerických, přičemž velmi brzy se z něho stal mezinárodní pojem, který se nepřekládá do jiných jazyků. Jako český ekvivalent používají někteří autoři slovo řízení. Pojem management se používá ve třech významech, a to jako soubor poznatků o řízení, proces řízení a řídicí pracovníci (Blažek, 2014, s. 14).

3.1.1 Management jako proces řízení

V odborné literatuře lze dohledat velké množství definic managementu ve všech třech jeho pojetích. Příkladem je definice managementu jako řízení v organizacích od Blažka (2014, s. 15), který management specifikuje jako „*řízení skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociální prostředí*“, přičemž management vnímá jako složitý proces, v němž vystupují dvě hlavní strany:

- řízený objekt – řízený jednatel nebo skupina,
- řídicí subjekt – řídicí jednatel nebo skupina, který/a také stanoví cíle, které mají být dosaženy.

V kontextu pojetí managementu jako řízení v organizacích je zapotřebí definovat také pojem organizace. V současné době jsou organizace bez ohledu na to, zda jsou označovány jako organizace, instituce, firmy nebo podniky (dále je používáno souhrnné označení „podniky“), vnímány jako **sociální organizace**, neboť fungují díky vztahům mezi jedinci, kteří je vytvářejí, se kterými přicházejí do vzájemného styku a kteří se na nich různými způsoby podílejí. Většina podniků tyto vztahy vymezuje prostřednictvím pravidel a upravuje je mnoha formálními nástroji.

Mezi stěžejní faktory, které ovlivňují výkonnost pracovníků a podnikovou výkonnost, patří sociální vztahy pracovníků účastnících se dosahování vytčených úkolů. Mnohé vztahy mezi pracovníky však nesměřují k dosahování podnikových cílů, naopak se často jedná o destruktivní konflikty poškozující podnik. Tímto tématem se zabývá **management sociálních vztahů**, který se týká všech manažerských pracovníků, neboť se řadí mezi

základní kompetence každého pracovníka, který je pověřen vedením lidí (Bednář, 2013, s. 9).

Existují další přístupy k vymezení obsahu managementu a k jeho členění. Je to dáno tím, že poznatky, získané zkušenosti a názory na to, jak se mají správně vést pracovníci a také celé organizace se v průběhu celých dějin lidstva neustále vyvíjí a budou nadále vyvíjet (Pilařová, 2016, s. 9).

K definování managementu se rovněž často používá **koncept manažerských funkcí**, které formuloval v roce 1916 jeden ze zakladatelů teorie managementu Henri Fayol. Fayol zastával technokratický funkční přístup, v rámci něhož se snažil odpovědět na otázku „co má manažer dělat“. Tento koncept zahrnuje následující manažerské funkce:

- plánování – odhadování budoucího vývoje a sestavování plánů a opatření,
- organizování – vytváření podnikové struktury a organizace,
- příkazování – udržování pracovníků podniku ve stálém pohybu,
- koordinování – koordinace realizovaných činností tak, aby byly ve vzájemném souladu,
- kontrolování – dohlížení na vše, co v podniku probíhá, aby to bylo podle stanovených norem, pravidel a zadaných úkolů.

Dalším známým dělením managementu je **koncept deseti manažerských rolí Henryho Mintzberga**. Uznávaný profesor managementu a představitel empirické školy Henry Mintzberg vymežil v 70. letech 20. století koncept deseti rolí sloučených do tří skupin. Ve srovnání s Fayolem byl Mintzbergův přístup spíše humanistický. Zaměřoval se na otázku „jak to má manažer dělat?“ (Blažek, 2014, s. 21).

Skupiny a role, které Mintzberg definoval, jsou:

- **interpersonální role:**
 - o představitel/reprezentant – zabývá se reprezentací vně podniku, rozvíjí vnější sociální vazby, zabezpečuje také legislativní povinnosti podniku,
 - o lídr/vedoucí – zaměřuje se na utváření organizační struktury, vybírá a motivuje pracovníky, sladuje potřeby podniku a jednotlivých pracovníků,
 - o spojovatel – přijímá a předává podstatné informace, vytváří informační a komunikační centrum podniku,

- **informační role:**
 - příjemce informací – hledá a sbírá relevantní interní a externí informace,
 - šířitel informací – předává pracovníkům informace, které jsou potřebné pro výkon zadaných pracovních úkolů,
 - mluvčí – zajišťuje tok podnikových informací do okolního prostředí,
- **rozhodovací role:**
 - podnikatel – zabývá se realizací změn, včetně toho kdy, kde, jak a kým mají být provedeny, deleguje pravomoci a kompetence, přiděluje úkoly,
 - krizový vyjednávač – zajišťuje nápravná opatření v situacích, kdy podnikové procesy a aktivity probíhají jinak, než se očekává,
 - distributor zdrojů – přijímá rozhodnutí o množství a kvalitě potřebných zdrojů, tj. o pracovnících, čase a finančních prostředcích,
 - vyjednávač – zaměřuje se na interpersonální aktivity (Hájek, 2014).

Další koncept managementu je označován jako **koncept kritických faktorů úspěchu**. Tento koncept vymezuje vlivy, které jsou vnímány jako klíčové pro dlouhodobou prosperitu podniku. Modifikací tohoto konceptu představuje **koncept 7S**, který zahrnuje sedm následujících vzájemně se podmiňujících faktorů: strategie, struktura, spolupracovníci, systémy managementu, sdílené hodnoty, styl managementu a schopnosti.

Známým a používaným je také **koncept manažerských komponent**, kterými jsou okolní prostředí, plánování, organizování, manažerské procesy, rozhodování, lidské zdroje, organizační kultura, kontrolování, informační systémy a komunikace (Blažek, 2014, s. 14).

3.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Druhým pojetím je management jako označení pro řídicí pracovníky. Řídicí nebo vedoucí pracovníci jsou často pojmenováni jako **manažeři**. Manažeři se dělí do tří skupin ve vazbě na úroveň řízení, jedná se o manažery nižšího, středního a vyššího managementu. Jako **manažeři nižšího managementu** se označují pracovníci, kteří vedou týmy, které jim delegoval vyšší management. Mají za úkol řídit jednotlivé podřízené a zároveň celý tým. Obvykle jde o nejpočetnější skupinu manažerů v podniku (Bednář, 2013, s. 17).

Manažeři středního managementu představují méně početnou, různorodou skupinu řídicích pracovníků, kteří působí mezi nižším a vyšším managementem. **Manažeři vyššího managementu** patří do nejméně početné skupiny manažerů, řídí podnik jako celek a zaměřují se na jeho výkonnost a efektivitu. U menších podniků bývá top manažer (ředitel) zároveň vlastníkem nebo spoluvlastníkem podniku. U velkých podniků je funkce řízení od funkce výkonu vlastnických práv obvykle oddělena (Blažek, 2014, s. 15).

Důležitým tématem je, co by měl manažer znát, ovládat a vykonávat. Manažer musí umět vytvořit prostor pro samostatnou kreativní práci svých spolupracovníků a podřízených a nechat je podílet se na řízení – musí umět podporovat a motivovat, koučovat, delegovat (Blažek, 2014, s. 18).

Halík (2011, s. 25) definuje tyto základní povinnosti manažera:

- porozumění oboru/agendě,
- dovednost rozhodovat a učinit rozhodnutí,
- dovednost delegovat pravomoci podřízeným pracovníkům,
- dovednost být zodpovědný za svěřené úkoly,
- být pro pracovníky přirozenou autoritou,
- dovednost sestavit a vést tým pracovníků,
- dovednost podporovat a motivovat pracovníky,
- dovednost kontrolovat, hodnotit a odměňovat pracovníky.

3.1.3 Management jako teorie řízení

Snad od počátku dějin lidstva jsou lidé nějakým způsobem řízeni, příkladem může být stavba pyramid, obrovských paláců či vodních kanálů. Vznik moderního managementu je datován do počátku 20. století. Zdroje poznání a rozvoje managementu vychází z praktických zkušeností a výzkumů a také z poznatků pramenících z mnoha dalších věd jako psychologie, sociologie, filozofie, etika, ekonomie, matematika, právo, informatika nebo kybernetika (Blažek, 2014, s. 31).

Za uplynulých více než 100 let dějin teorie managementu byla vyvinuta celá řada různých teorií řízení, z nichž mnohé byly překonány. Manažeři by je však měli znát a uvědomit si tak různé přístupy a aspekty řízení, hledat v nich poučení apod.

První novodobé teorie řízení se označují jako klasické teorie řízení, vznikaly ve 20. letech 20. století. Jedná se především o teorii vědeckého řízení, správní teorii a teorii byrokracie. První zmiňovaná je **teorie vědeckého řízení** strojního inženýra Fredericka Taylora. Podle této teorie dělníci dosahují mnohem vyšších pracovních výkonů, specializují-li se jen na omezený počet činností, které je nutné v rámci určitého celkového úkolu udělat. Taylor se také zaměřoval na efektivní rozmístování pracovníků na pracovní pozice podle jejich dovedností a na výcvik pracovníků orientovaný na správné vykonávání zadaných úkolů (Taylor, 2001, s. 31).

Další teorií je **správní teorie** Henriho Fayola. Fayol vymezil klíčové principy úspěšně fungujícího podniku, jsou jimi jednota vedení a rozhodování, dělba práce a pravomocí, disciplína, stabilita na pracovních pozicích a spravedlivé odměňování pracovníků.

Lze uvést také Weberovu **teorii byrokracie**, podle které může podnik efektivně fungovat, pokud bude stavět na odborných dovednostech svých pracovníků (např. jmenování do funkcí má probíhat na základě znalostí a schopností uchazečů) a dodržování pravidel racionálního řízení, mezi něž patří racionální neosobní řízení podřízených pracovníků v souladu s organizačními normami a předpisy.

V období 20. až 40. let 20. století vznikaly humanistické teorie řízení. Jejich představiteli jsou Elton Mayo, Chester Barnard, Douglas McGregor a Chris Argyris. **Škola lidských vztahů** Eltona Maya staví na první místo člověka. Za nejvýznamnější motivační faktor považuje interpersonální vztahy, které vnímá jako silnější než individuální potřeby a zájmy pracovníků nebo zájmy podniku. Škola lidských vztahů se zaměřuje na ovlivňování pracovních výkonů prostřednictvím psychologických a sociálních faktorů.

Na interpersonální vztahy se zaměřuje rovněž **komplexní teorie organizace** Chestera Barnarda, která popisuje organizaci jako systém vzájemných vztahů a vědomě koordinované aktivity dvou nebo více pracovníků. Jako podstatu fungování organizace označuje udržení rovnováhy mezi výdaji pracovníků a jejich uspokojením. Klíčovým úkolem manažera je efektivní řízení pracovních stimulů, např. zajištění přitažlivosti práce, udržování dobrých pracovních podmínek, nabídnutí pracovníkům, aby se podíleli na rozhodování (Pilařová, 2016, s. 10).

Další známou teorií je **teorie X a Y** Douglase McGregora, který zkoumal pracovní motivaci. Líné pracovníky bez ambicí a odmítající odpovědnost označoval písmenem X. Aktivní pracovníky, kteří jsou schopni pracovat samostatně, rozhodovat a kteří rádi přijímají zodpovědnost, označoval písmenem Y. Pracovníky X je zapotřebí řídit direktivně pomocí odměn a trestů, přičemž je nutné důsledně kontrolovat výsledky, kterých dosahují, a dodržování formálních organizačních pravidla. Pracovníkům Y vyhovuje demokratický styl řízení, je nutné zajistit jim takové organizační podmínky a metody práce, aby dosahovali své vlastní cíle a tím i cíle podniku (Pilařová, 2016, s. 11).

Na motivaci a pracovní spokojenost se zaměřoval také Chris Argyris, který se zabýval nesouladem mezi potřebami jedince a požadavky podniku. Zjistil, že uplatňuje-li podnik příliš direktivní řízení a nadměrnou kontrolu, pracovníci na to reagují demotivací, frustrací, různými konflikty, obcházením stanovených pravidel a ztrátou zájmu o práci. Argyris vnímal pasivitu pracovníků jako důsledek jejich minulých negativních zkušeností s nevhodným stylem řízení (Argyris, 1987, s. 36).

V 50. a 60. letech 20. století se utvářela empirická škola managementu, jejími významnými představiteli jsou např. Peter F. Drucker a Henry Mintzberg. **Teorie managementu** Petera F. Druckera je postavena na analýze a zevšeobecnění poznatků získaných z manažerské praxe. Drucker označoval řízení jako samostatnou oblast poznání a poukazyval na potřebu profesionalizace manažerů, přičemž mezi klíčové manažerské úkoly zahrnoval především definování podnikových cílů a rozhodování o způsobu jejich dosahování, tvorbu organizační struktury, tvorbu motivačního systému a systému rozvoje pracovníků, tvorbu a zajišťování fungování pracovních týmů, organizování pracovních operací, hodnocení pracovníků. K následovníkům teorie managementu patří např. Henry Ford a Tomáš Baťa (Drucker, 2002, s. 18).

Mezi moderní teorie řízení patří **kontingenční teorie**, jejímiž představiteli jsou Tom Burns a George Stalker. Burns a Stalker zpochybňují dosavadní názor na existenci jednoho správného způsobu řízení podniku. Podle této teorie je v různých situacích efektivní různý způsob řízení, přičemž vymezuje dva typy organizace a k nim vhodné způsoby řízení. Prvním typem je mechanistický typ podniku, ve kterém převažuje rutina, neměnnost pracovních postupů, specializovaná práce, nutnost dodržování přesného výkonu procedur a stanovených

pravidel. Pro tento typ doporučuje direktivní styl řízení spojený s přísnou kontrolou pracovníků.

Druhým typem podniku je organický typ, který je charakteristický změnou, potřebou flexibility, rozmanitostí možností dosažení vytčených cílů a nízkou pracovní specializací. Uplatňují se v něm styly řízení podporující iniciativu a tvořivost jednotlivých pracovníků.

Kontingenční teorie vyzdvihuje nutnost respektovat konkrétní reálné situace, v nichž se podnik nachází. V praxi však došlo k extrémnímu přeceňování specifík obou typů podniků a k opomíjení obecných principů managementu (Burns, Stalker, 1994, s. 27).

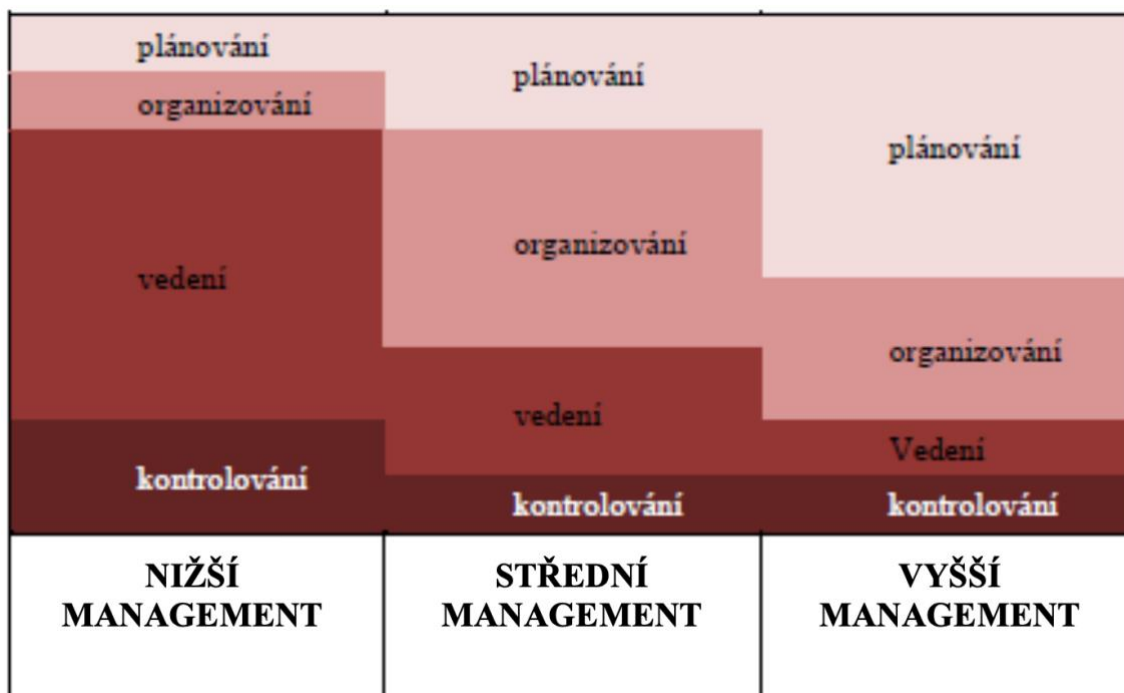
3.2 Manažerské funkce

3.2.1 Koncept manažerských funkcí, kompetencí a komponent

Každý podnik je jiný, stejně tak jsou rozdílné dílčí týmy pracovníků, které v jednotlivých podnicích fungují. I přes tyto odlišnosti platí obecné základní zásady utváření podnikového prostředí (Bednář, 2013, s. 7). Činnosti, které by měly být realizovány za účelem zajištění efektivního chodu podniku, se označují jako manažerské funkce.

Manažerské funkce se člení na plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (používá se rovněž označení personalistika), vedení, kontrolu a komunikování (Veber, 2006, s. 29). Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 25) mezi tyto funkce řadí plánování, organizování, vedení a kontrolu. Tito autoři rovněž zpracovali rozdělení disponibilního času manažerů nižších, středních a vyšších managementů mezi uvedené čtyři funkce (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 25). Tyto podíly jsou znázorněny na obrázku č. 1, ze kterého vyplývá, že zjištění autorů koresponduje se zjištěním Donnellyho uvedeným v podkapitole 4.2 Manažerské dovednosti.

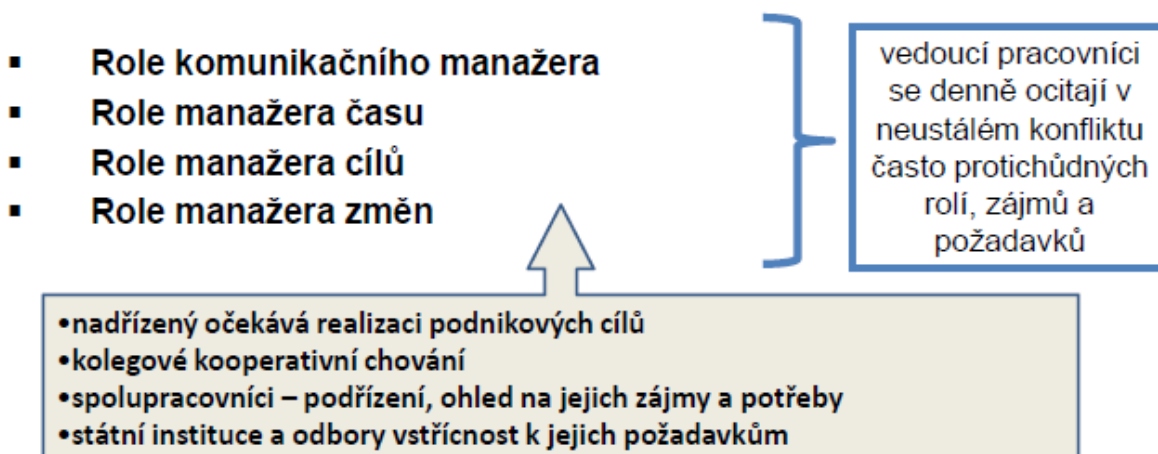
Obrázek č. 1: Rozdělení času manažerů mezi manažerské funkce



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 25, upraveno.

Modifikované pojetí manažerských funkcí popisují Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) v pozdějším vydání své knihy *Management*. V rámci tohoto pojetí autoři představují moderní pojetí manažerských funkcí a rolí a stálý konflikt manažerů vztahující se k jejich vztahům k nadřízeným, kolegům a podřízeným. Schéma těchto rolí a vztahů znázorňuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Moderní pojetí manažerských funkcí



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2006, s. 90-93.

3.2.2 Plánování

Klíčovou manažerskou funkcí, která předchází realizaci ostatních manažerských funkcí, je plánování, neboť bez dobrého plánování by podnik nemohl dosáhnout úspěchu (Marinič, 2008, s. 11). Klíčovým prvkem plánování je definování dosažitelných a srozumitelných **globálních podnikových cílů**, které tvoří podklad pro formulaci strategických plánů podniku (Žůrková, 2007, s. 18).

Podle úrovně rozhodovacího procesu se plánování dělí na strategické, taktické a operativní. **Strategické plánování** se odehrává na vrcholové úrovni podniku v dlouhodobém časovém horizontu (období dvou až pěti let). Jeho cílem je dosažení strategické konkurenční výhody podniku. Do strategického plánování patří tvorba globální strategie podniku, která představuje jeden z nejvýznamnějších procesů řízení celého podniku (Fotr, 2012, s. 16).

Strategie podniku by měla reflektovat aktuální či budoucí rizika, měla by být rezistentní vůči změnám a současně flexibilní, aby bylo možné efektivně provádět korekce reagující na změny ve vnitřním a vnějším prostředí.

Strategické plánování zahrnuje:

- stanovení směru, kterým se podnik bude dlouhodobě ubírat,
- vytyčení souboru hlavních podnikových aktivit a jejich přizpůsobení okolnímu prostředí,
- alokování a přerozdělování disponibilních podnikových zdrojů,
- očekávání, cíle a hodnoty jedinců, kteří ovlivňují plnění strategie (Fotr, 2012, s. 54).

Součástí strategického plánování, které zpravidla provádí vrcholoví manažeři, je tvorba několika strategií, především jde o strategii investiční, procesní, finanční, marketingovou, výzkumu a vývoje nebo rozvoje lidských zdrojů. Navazuje na něj **plánování taktické**, které se týká období několika měsíců až dvou let. Zaměřuje se na praktickou realizaci zpracovaných strategických plánů.

Na nejnižší úrovni managementu probíhá detailní **operativní plánování**, které obsahuje všechny oblasti a úrovně řízení podniku. Provádí se pro období o délce několika týdnů až jednoho roku. Zaměřuje se na bezproblémovou realizaci každodenních podnikových

procesů. V rámci operativního plánování se tvoří především krátkodobé výrobní plány, plány distribuce nebo optimalizace zdrojů (Marinič, 2008, s. 21).

Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánování jsou zaznamenány v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánování

Plánování	Strategické plánování	Taktické plánování	Operativní plánování
Časový horizont	dlouhodobé, min. 1 rok a více	obvykle do 1 rok	krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
Hlavní důraz	naplánovat budoucí rozhodování	naplánování, jak strategii implementovat v praxi	plánování denních podnikových operací
Nejistota	velmi vysoká	střední	nízká
Detailní úroveň / rozpracovanost	pouze globální otázky	více detailní	velmi detailní
Šíře obsahu	velmi široká	zaměřeni na detailní plánování strategie	velmi specifická
Plánovací metody	většinou nestrukturované	strukturované	vysoce strukturované
Možnost vyhodnocení a změny plánů	poměrně složité a nesnadno opravitelné	po uvedení strategie do praxe	obvykle snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 22.

Každý vytvářený plán by měl splňovat tzv. pravidlo SMART, což v angličtině znamená chytrý. Označení SMART tvoří pět samostatných slov:

- specific – plán musí být konkrétní, úplný, mít výpovědní hodnotu,
- measurable – plán musí být měřitelný, vyjádřený v měřitelných jednotkách, nejčastěji jde o finanční prostředky,
- available – plán musí být dosažitelný, motivující, pracovníci by se měli ztotožňovat s jeho cílovými hodnotami,
- realistic – plán musí být reálný, má odrážet postavení podniku na trhu,

- tangible – plán musí být materiální, má odrážet hmatatelné akce a kroky (Marinič, 2008, s. 24).

3.2.3 Organizování, organizační struktura a organizační kultura

Podle Dědiny (2007, s. 15) patří mezi nejčtenější problémy manažerů výběr efektivních nástrojů řízení a organizování podniku. Samotný pojem **organizování** lze charakterizovat jako aktivity vedoucí k uspořádání podnikových prvků a vztahů mezi těmito prvky, přičemž vnějším projevem organizování je **organizační struktura**, ať již jde o organizační strukturu útvarovou, procesní nebo utváření virtuálních týmů. Organizování je úzce spjato s plánováním (Dědina, 2007, s. 17).

Cílem organizování je správně uspořádat a následně efektivně koordinovat jednotlivé podnikové prvky a vytvořit takovou organizační strukturu, která správně znázorňuje dílčí stupně řízení podniku a vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi prvky. Dále zahrnuje různé organizační jednotky, které se v podniku utvořili či tvoří, a na které jsou delegovány úkoly spjaté s odpovědností za plnění.

Na organizační strukturu působí mnoho faktorů, které ji a její tvorbu ovlivňují. Proto je vhodné na ni neustále pracovat a reagovat na přicházející změny. Mezi tyto faktory se řadí strategie podniku, okolní prostředí podniku, velikost a organizační kultura podniku (Blažek, 2014, s. 26). Organizování rovněž ovlivňuje styl vedení, podniková etika a morálka, podnikový motivační systém a organizační kultura (Dědina, 2007, s. 18).

Organizační kultura vytváří zafixované předpoklady a přesvědčení pracovníků, podnikové hodnoty, vnitřní normy a postoje, které nemusí být formálně zpracovány a prezentovány, ale prostupují celým podnikem a formují postoje, způsoby chování a jednání pracovníků a způsoby vykonání zadaných pracovních úkolů (Armstrong, Taylor, 2004, s. 164). Strukturu a prvky organizační kultury lze vymezit ve třech úrovních, které se od sebe liší podle viditelnosti pro vnější pozorovatele a podle jejich ovlivnitelnosti:

- nejhlubší (téměř neviditelná a obtížně ovlivnitelná) úroveň: **základní předpoklady** – nevědomé, automatické, zafixované představy pracovníků o fungování podniku,
- střední úroveň: **hodnoty, pravidla a normy chování** – hodnoty a pravidla chování přijatá pracovníky jako celkem, definují hranice přijatelného chování,

- vrchní, snadno ovlivnitelná, viditelná úroveň: **materiální artefakty** – architektura budov, vybavení kanceláří a dalších prostor, produkty, výroční zprávy, různé marketingové tiskoviny, **nemateriální artefakty** – mluva používaná v podniku, různé zvyky, historky, podnikoví hrdinové apod. (Lukášová, 2010, s. 18).

Díličí aktivity a procesy v podniku by měly být organizovány takovým způsobem, aby bylo dlouhodobě dosahováno optimálního poměru mezi vstupy a výstupy těchto procesů a aby byla posilována či dosažena rovnováha mezi účinností a účelností organizování (Dědina, 2007, s. 18).

3.2.4 Vedení

Styl vedení představuje způsob realizace manažerských aktivit, který charakterizují postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování stanovených cílů v konkrétních podmínkách. Zahrnuje také formu vztahu manažera k jeho podřízeným, která se odvíjí od osobnostních znalostí a zkušeností manažera, od jeho autority, dovednosti působit na vnitřní a vnější okolí podniku a dovednosti uplatnit moc spolu se způsobem jejího využití při vedení lidí (Veber, 2006, s. 43).

Síla dobrého manažera spočívá v jeho dovednosti vést a stmelovat (Halík, s. 18). Způsob jednání manažerů s kolegy a podřízenými pracovníky je důležitou součástí podnikové kultury. Používané **styly řízení** lze charakterizovat v mezích následujících extrémů:

- autokratický – demokratický,
- charismatický – necharismatický,
- kontrolující – podporující,
- transakční – transformační.

Manažeři používají vlastní styly vedení pracovníků, které se nacházejí někde mezi uvedenými extrémy. Někteří manažeři uplatňují více stylů řízení, v závislosti na dané situaci a svém vnitřním pocitu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 167).

Klíčový prvek vedení lidí představuje **delegování**, a to správným lidem, správným způsobem, a ve správný čas. Časté problémy manažerů spjaté s delegováním souvisí se strachem a obavami, že by podřízení pracovníci úkoly nezvládli vykonat v požadované kvalitě a včas (Geropp, 2014, s. 11). Manažer se musí nejdříve stát dobrým mentorem a

koučem pracovníků, až posléze se může stát také dobrým delegujícím. Uplatňování mentorského stylu vedení spočívá v tom, že manažer ukazuje podřízeným pracovníkům, jak mají plnit zadané úkoly, jaké jsou jeho standardy, motivuje je a opravuje jejich chyby. Následně prostřednictvím koučování doladuje jejich pracovní výkony, poskytuje jim potřebný prostor pro nalézání vlastních řešení, nechává je dělat chyby a sleduje, jak postupují při jejich nápravě.

Správné delegování zahrnuje také cíl, kontext zadaných úkolů, jasné vysvětlení úkolu, motivaci, empatii, aktivní naslouchání, nabídku podpory ve formě rady či školení apod., upozornění na možná rizik a poskytnutí prostoru pro iniciativu a vlastní nápady (Geropp, 2014, s. 17).

3.2.5 Řízení lidských zdrojů

Další důležitou manažerskou funkcí je řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje na řízení a vedení pracovníků. Někdy se označuje také jako personalistika. Ve vyspělých zemích se řízení lidských zdrojů postupně formuje od počátku 20. století, jednotlivé fáze vývoje této funkce byly nazvány personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Koncept řízení lidských zdrojů se vyvíjí a prosazuje v podnicích od 90. let 20. století (Šikýř, 2012, s. 28).

V současné době jsou za nejcennější zdroj a bohatství podniku považováni pracovníci daného podniku, protože právě pracovníci činí důležitá rozhodnutí, která souvisí se zajišťováním, rozdělováním, spotřebou a rozvojem podnikových zdrojů.

Hlavním úkolem funkce řízení lidských zdrojů je zabezpečit podniku potřebné množství motivovaných kompetentních pracovníků, díky nimž bude podnik dosahovat stanovené strategické cíle. Dosahování tohoto úkolu probíhá prostřednictvím jednotlivých personálních činností, mezi které patří zejména výběr, odměňování, péče o pracovníky a pracovní podmínky, rozvoj a hodnocení pracovníků (Šikýř, 2012, s. 32).

Mírně odlišně vymezuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů Koubek (2012, s. 15), který za tyto úkoly považuje hledání optimálního spojení mezi pracovníkem a jeho prací, zajištění optimálního využívání pracovníků, utváření pracovních týmů a budování zdravých pracovních i mezilidských vztahů a zajišťování rozvoje pracovníků. Koubek (2012, s. 17-18) uvádí, že uváděné cíle jsou naplňovány prostřednictvím dílčích personalistických

činností, kterými jsou analýza a tvorba pracovních míst, personální plánování, nábor, výběr a přijímání pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovníků, péče o pracovníky a personální informační systém.

Z uvedených výčtů dílčích personálních činností je zřejmé, že se tato manažerská funkce pojí s celou řadou dílčích témat. Zmínit lze práci s informacemi, řízení znalostí, emoční inteligenci, motivaci, pracovní spokojenost, poskytování zpětné vazby, konflikt management, analýzu rozvojových potřeb a systém rozvoje pracovníků, pracovní role, předávání informací skrze podnikové informační systémy a samozřejmě komunikační dovednosti. Komunikace je tedy menší či větší měrou obsažena ve všech uváděných tématech, dovednost efektivně komunikovat proto patří mezi klíčové dovednosti, kterými by měli manažeři disponovat.

Jelikož každý podnik, ať již se jedná o obchodní či státní podnik či neziskovou organizaci, usiluje o dosažení určitých cílů, přičemž dosažení těchto cílů je podmíněno pracovními výkony pracovníků podniku, jsou dále vymezeny pojmy pracovní výkon a pracovní motivace.

Pracovní výkon podmiňuje motivace, znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků, jejich celkový pracovní výkon určuje výkon podniku. Výkon lze vymezit jako stanovený výsledek práce a chování, jehož pracovníci dosahují v určeném čase, v definovaných podmínkách a při stanovených finančních nákladech. Tyto podmínky tvoří časové, organizační, technické, prostorové, bezpečnostní, ekonomické, právní, sociální a další faktory, které působí schopnosti, dovednosti, motivaci a výkon pracovníků (Dvořáková, 2012, s. 86).

Pracovní motivaci lze vymezit jako ochotu pracovníků vykonávat zadané pracovní úkoly a dosahovat stanovených výsledků (Wagnerová, 2008, s. 14). Motivované chování lze vyvolat vnitřním stavem jedince nebo vnější situací. Podněty vyskytující se ve vnějších situacích, které vzbuzují motivované chování, se označují jako incentive, příp. jako stimuly. Působí-li na jedince incentive/stimuly, jedná se o vnější motivaci či stimulaci. Je nutné si uvědomit, že stimuly představují prostředky k uspokojování nějaké jiné potřeby. Vnitřní motivace označuje způsob, kdy je motivace jedince vyvolávána působením na jeho vnitřní svět (Plamínek, 2015, s. 42).

V průběhu posledního století byla vytvořena celá řada teorií motivace, v rámci kterých jsou uplatňovány různé přístupy jejich autorů. Mezi známé teorie patří Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie, Alderfova teorie, McClellandova teorie, Adamsova teorie, McGregorova nebo Vroomova teorie (Wagnerová, 2008, s. 14-16).

V rámci současného pojetí pracovní motivace se klade důraz na to, aby manažeři identifikovali potřeby svých pracovníků a aby následně uplatňovali takové vnější podněty (stimuly), které se u pracovníků protnou se zjištěnými potřebami a budou působit na jejich motivaci a pracovní výkon (Pauknerová, 2006, s. 92). Mezi stěžejní hmotné faktory motivace patří mzda nebo plat a různé finanční odměny a finanční bonusy (Urban, 2017, s. 17).

Aby byly dosaženy stanovené podnikové cíle, je nutné pracovníky nejen motivovat, ale uskutečnit celý proces, který Plamínek (2015, s. 10) vymezuje jako proces složený ze čtyř fází „požadavek – výkon – hodnocení – odměna“. Další důležitou součástí řízení lidských zdrojů je proto **odměňování a hodnocení** pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Aktuálně se klade důraz na komplexní hodnocení pracovníků, jelikož i hodnocení pracovníků představuje jeden z nástrojů pracovní motivace.

Do oblasti řízení lidských zdrojů patří rovněž optimální **kariérní rozvoj pracovníků**. Rozvoj pracovníků je podstatný pro dosahování výkonů požadovaných po jednotlivých pracovnících a pro zajištění funkčnosti a výkonů všech podnikových týmů (Plamínek, 2015, s. 21).

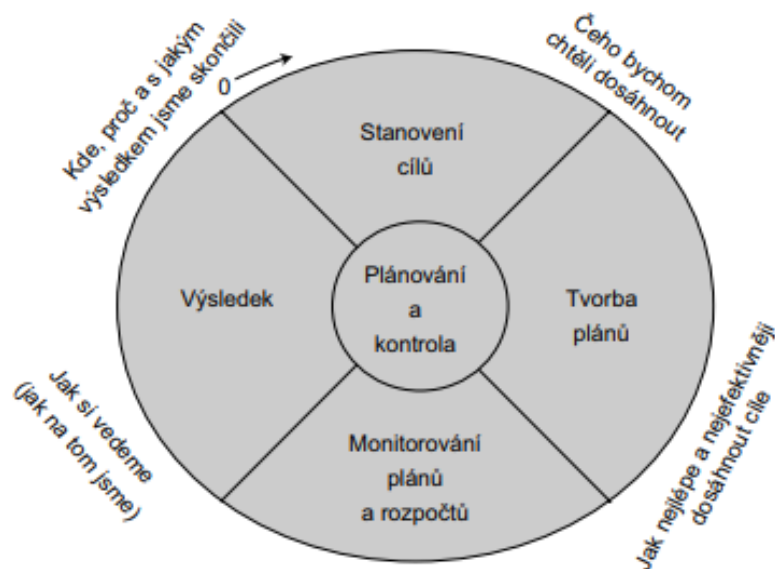
3.2.6 Kontrolování

Mezi stěžejní faktory úspěchu každého podniku náleží také kontrolování. Manažerská funkce kontrolování označuje proces sběru a třídění užitečných informací, které manažeři porovnávají a vyhodnocují. Kontrolování umožňuje odhalit různé chyby a nedostatečné plnění zadaných pracovních úkolů. Návazně by měla být stanovena případná nápravná opatření a oblasti, na které se má podnik zaměřit s cílem jejich zlepšování.

Kontrolní činnost se uskutečňuje pomocí právních předpisů a vnitřních norem, standardů, měřítek, rozpočtů a různých dalších předpisů, které mají být při dosahování vytčených podnikových cílů a výsledků dodržovány (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 94).

Kontrolování by tedy mělo být uskutečňováno soustavně. Kontrola by měla být uplatňována po každém dílčím realizovaném kroku tak, aby se co nejvíce předcházelo a zamezilo případným finančním či časovým ztrátám (Žůrková, 2007, s. 12). Cyklus plánování a kontroly zobrazuje následující obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Jednotlivé fáze cyklu plánování a kontroly



Zdroj: Žůrková, H. *Plánování a kontrola. Klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 12.

Efektivní proces kontroly by měl obsahovat tři navazující aktivity:

- dohled nad uskutečňovanou aktivitou,
- porovnání diferencí mezi skutečnými a stanovenými výkony, zjištění pozitivních a negativních odchylek, posouzení, zda zaznamenané odchylky nepřekračují limity stanovené normami, vyhodnocení, zda jsou akceptovatelné či nikoliv,
- korekce zjištěných odchylek – navržení nápravných opatření včetně analýzy příčin vzniku identifikovaných odchylek a nastavení opatření, která zamezí vznik nechtěných odchylek od požadovaných výkonů v budoucnosti. Uskutečnění nápravného opatření je nutné zkontrolovat a vyhodnotit, zda je účinné či nikoliv (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 95).

4 MANAŽER, JEHO OSOBNOST A DOVEDNOSTI

4.1 Manažer a jeho osobnost

Drucker (2002, s. 41) uvádí, že **manažer** je vedoucí pracovník, který zodpovídá za dosahování stanovených cílů jemu svěřených částí podniku (oddělení, týmů apod.), přičemž se na stanovení těchto cílů a zajištění podmínek pro jejich splnění také podílí.

Manažera lze také vymezit jako jedince, který dosahuje vytčených cílů s lidmi a prostřednictvím lidí (Lojda, 2011, s.10) nebo jako člověka bezprostředně a zprostředkovaně působícího na pracovníky a pracovní skupiny, který je motivuje k práci a utváří jejich způsobilost odvádět výborné pracovní výkony. Ovlivňuje jejich spokojenost, iniciuje a usměrňuje rozvoj jejich pracovních dovedností a osobnostních předpokladů (Bedrnová, 2012, s. 411).

Velmi důležitá je osobnost manažera. **Osobnost** lze vymezit jako individualizovaný systém psychických procesů, stavů a vlastností jedince, které vznikají socializací (tj. působením výchovy a okolního prostředí) a přetvářením vrozených vnitřních podmínek bytí jedince. Tyto procesy, stavy a vlastnosti podmiňují a řídí aktivity jedince, jeho sociální styky a vztahy (Smékal, 2007, s. 27).

Vývoj osobnosti jedince ovlivňují tyto faktory:

- vnitřní biologické faktory – dědičná výbava, genová výbava, vrozená výbava, konstituční výbava,
- vnější, především sociální faktory: původní orientační rodina, autority, malé sociální skupiny (vrstevníci, kolegové, rodina, kterou si jedinec sám založí), širší referenční skupiny (např. úspěšní manažeři, manažeři v určitém oboru apod.), celokulturní vlivy (kulturní tradice, životní styl určité skupiny, sociální normy apod.) (Bedrnová, 2012, s. 81).

Různí lidé disponují různými povahovými vlastnostmi neboli **rysy**. Rysy představují relativně stálé dispozice, které jsou viditelné v chování a jednání jedince. Pocházejí z vnitřních a vnějších zdrojů jedince, přičemž povahu každé osobnostní vlastnosti jedince vymezuje kombinace a převaha působení vnitřních nebo vnějších sil (Cakirpaloglu, 2010, s. 36).

Výzkumníci se mnoho let zabývají otázkou, jaké osobnostní rysy patří mezi ty základní. Jedním z používaných přístupů je např. **model pěti faktorů osobnosti**, někdy označovaný jako Big Five, který vychází ze seznamu 16 základních osobnostních rysů, který sestavil americký psycholog Raymond Cattell. Tento model považuje za základní rysy osobnosti otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost, extraverci, vstřícnost/přívětivost a neuroticismus. Naproti tomu Hans J. Eysenck, uznávaný německo-britský psycholog, označoval za základní pouze tři rysy, a to psychoticismus, extraverci a neuroticismus (Cakirpaloglu, 2010, s. 133).

Sestavit osobnostní profil úspěšného manažera je velmi obtížné, neboť manažeři působí na různých úrovních řízení podniků, v různých segmentech managementu a v různých oborech podnikání či ve veřejně prospěšných a neziskových společnostech. Lojda (2011, s. 69) navíc upozorňuje na fakt, že z různých zaznamenaných příkladů velmi úspěšných manažerů vyplývá, že se jedná o rozdílné osobnosti s odlišnými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Přesto je velmi zajímavý a inspirativní přehled manažerských rysů různých autorů, který vypracovali Cejthamr a Dědina (2010, s. 132). Tento přehled je uveden v následující tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Základní manažerské rysy

Korn-Ferry	Drake Beam Morin	Gardner	Hill	Ghiselli
Odvaha	Schopnost pracovat ve stavu nejistoty	Odvaha	Odvaha	Pozitivní vztah k riziku
Kompetence	Nízký odpor k riziku	Intelligence a akční úsudek	Důslednost	Intelligence
Kreativita	Obchodní talent	Potřeba úspěchu	Sebeovládání	Úspěchy v práci
Vize	Vizionářství	Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby	Přijímání odpovědnosti	Seberealzace
Intelligence	Strategické myšlení	Schopnost jednat s lidmi	Charisma	Sebejistota
Spravedlnost	Orientace na zákazníka	Přijímání odpovědnosti	Rozhodnost	Rozhodnost
Tolerance	Schopnost komunikovat	Sebevědomí	Smysl pro spravedlnost	Dohlížecí schopnosti
Inspirace	Schopnost motivovat	Schopnost motivovat	Empatie	Přijatelnost pro podřízené
Otevřenost	Chůť učit se novým věcem	Fyzická kondice a vytrvalost	Spolupráce	Iniciativa
Čestnost	Flexibilita	Důvěryhodnost	Proaktivita	Nezávislost na odměně
-	-	Rozhodnost	Pozornost k detailům	Touha po moci
-	-	Asertivita	-	Vyzrálost
-	-	Flexibilita	-	-

Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2010. s. 132.

Z tabulky je patrné, že v seznamech manažerských rysů jednotlivých autorů lze zaznamenat určité podobnosti. S ohledem na téma této diplomové práce lze vyzdvihnout potřebné rysy manažerů, kterými jsou schopnost komunikovat (jednat s lidmi) a motivovat, empatie, spolupráce nebo otevřenost.

Z českých odborníků definoval nezbytné vlastnosti dobrého manažera např. Mikuláščík (2010, s. 124-124). Těmito vlastnostmi jsou:

- umět vést lidi a rozhodovat,
- dokázat rozpoznat správné příležitosti, být podnikavý,
- být zodpovědný, umět na sebe vzít riziko, umět se použít z vlastních chyb

- mít radost z realizované manažerské práce a práce s lidmi,
- být motivován,
- umět komunikovat, aktivně naslouchat, být spíše extrovert,
- umět řešit i nepříjemné situace, dodržovat sliby,
- umět hospodařit s časem,
- mít fyzickou zdatnost, vitalitu, smysl pro humor a odolnost vůči stresu,
- mít představivost, být tvořivý,
- být flexibilní, umět se přizpůsobit změnám,
- rozvíjet se.

4.2 Manažerské dovednosti

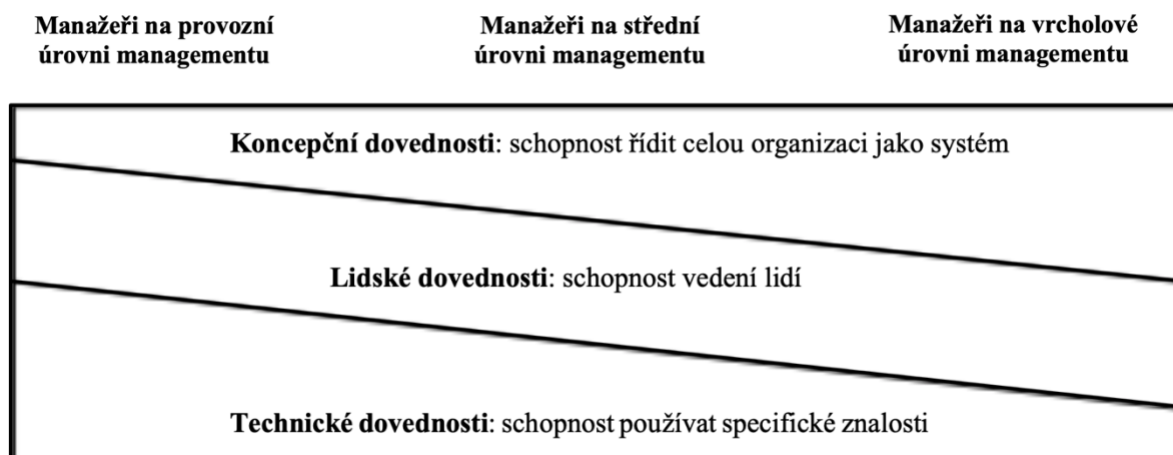
4.2.1 Hlavní manažerské dovednosti

Manažeři by měli disponovat určitými dovednostmi, to jak vrozenými, tak získanými. Tyto dovednosti lze podle Donnellyho (2011, s. 76) rozdělit do tří základních skupin:

- **koncepční dovednosti** – dovednost řídit a koordinovat všechny stěžejní aktivity podniku,
- **lidské dovednosti** – dovednost vést pracovníky a motivovat je, komunikační dovednosti, empatie, dovednost kooperovat,
- **technické dovednosti** – dovednost využívat specifické znalosti, metody, techniky a postupy pro realizaci výkonných procesů a činností v podniku.

Na následujícím obrázku č. 4 je znázorněn rozdílný podíl manažerských dovedností, které jsou předpokládány či požadovány pro jednotlivé stupně podnikového managementu.

Obrázek č. 4: Podíly manažerských dovedností na jednotlivých stupních managementu



Zdroj: DONNELLY, J. H. Management. Praha: Grada, 2011. s. 76.

Podle jednotlivých stupňů managementu se manažeři dělí na manažery nižšího, středního a vyššího managementu neboli top manažery. Jednotlivé typy manažerů jsou charakterizovány v podkapitole 3.1.2 Management jako řídicí pracovníci.

Bělohlávek (2016, s. 46) uvádí, že by se manažeři měli soustředit na rozvoj svých dovedností v následujících oblastech:

- **komunikační dovednosti** – rozvoj komunikačních dovedností včetně aktivního naslouchání, rozvoj dovednosti sebeprosadit se nebo naopak přijmutí názorů jiných pracovníků,
- **techniky řízení času a techniky organizace práce** – ujasnění si vlastních hodnot, nastavení si osobních cílů,
- **techniky rozhodování** – zrychlení a zpřesnění každodenního rozhodování mezi více variantami řešení.

Dílčí manažerské dovednosti jsou ve vazbě na jednotlivé manažerské funkce detailně popsány v kapitole 3 Management a manažerské funkce.

4.2.1 Komunikační dovednosti manažerů

Jak je z výše uvedeného obrázku č. 4 patrné, komunikační dovednosti, které se řadí mezi tzv. lidské dovednosti, jsou velmi důležité pro manažery na všech třech základních manažerských úrovních. Řehoř (2012, s. 37) uvádí, že v rámci dílčích komunikačních

dovedností patří mezi stěžejní dovednosti aktivní naslouchání a ovládání technik kladení otázek.

Khellerová (2006) řadí mezi klíčové komunikační dovednosti manažerů rovněž aktivní naslouchání a vhodné kladení otázek, vyzdvihuje však také empatii a znalost neverbální komunikace a technik asertivního jednání. Manažerovi by neměl být jen znalcem problému, měl by mít připravené argumenty a naplánovaný postup řešení situace. Měl by umět zapůsobit na ostatní aktéry komunikace, ovlivnit je, navázat s nimi vztah, vhodně s nimi komunikovat, správně vyhodnocovat probíhající situaci a vhodně a rychle reagovat.

Manažeři by vždy měli s podřízenými pracovníky komunikovat s respektem a důvěrou, aby podřízení pracovníci věděli, že s nadřízeným pracovníkem mohou mluvit otevřeně. Mezi zásady vnitropodnikové komunikace patří:

- komunikace je oboustranným procesem, zpětná vazba je nezbytná,
- verbální komunikace by neměla být opomíjena,
- manažeři by měli otevřeně mluvit s podřízenými pracovníky a také s kolegy (tj. jinými manažery),
- předávat jasné a srozumitelné úkoly a informace a ověřit si, že pro pracovníky, kterým jsou určeny, opravdu jasné a srozumitelné jsou,
- naslouchat podřízeným pracovníkům a respektovat jejich názory, návrhy apod.,
- mluvit s podřízenými pracovníky individuálně,
- vytvářet takové komunikační prostředí, které je bezpečné (Vymětal, 2008, s. 262-265).

5 KOMUNIKACE

5.1 Komunikace a komunikační dovednosti

5.1.1 Vymezení pojmu komunikace a komunikační dovednosti

Slovo **komunikace** pochází z latinských slov *communicatio* a *communicare*, jejich původní význam byl velmi široký. Slovo *communicatio* znamenalo vespolečné účastnění, slovo *communicare* se překládá jako činit něco společným, sdílet něco společně, mít podíl na něčem společném (Vybíral, 2012, s. 7), ale také jako společné, vlídné, laskavé nebo obecné

(Leško, 2008, s. 8). Na konci 80. let 20. století bylo zaznamenáno více než stodvacet definic komunikace, které zohledňují různé přístupy, kritéria či dimenze.

Jako aktuální definice lze uvést definici Mikuláščíka (2010, s. 15), který komunikaci označuje za „jednu ze základních životních potřeb lidí a zároveň nejběžnější aktivitu člověka“, nebo definici Hartlové a Hartla (2010, s. 89) v Psychologickém slovníku popisující komunikaci jako „dorozumívání, sdělování, přenos myšlenek, emocí, postojů a jednání od jedné osoby ke druhé“. Komunikace představuje sociálně-psychologický fenomén. Proces dorozumívání se je považován za prostředek socializace člověka, který se stále mění a zdokonaluje (Leško, 2008, s. 9). Komunikace se také označuje jako „*médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů*“ (Vybíral, 2012, s. 19).

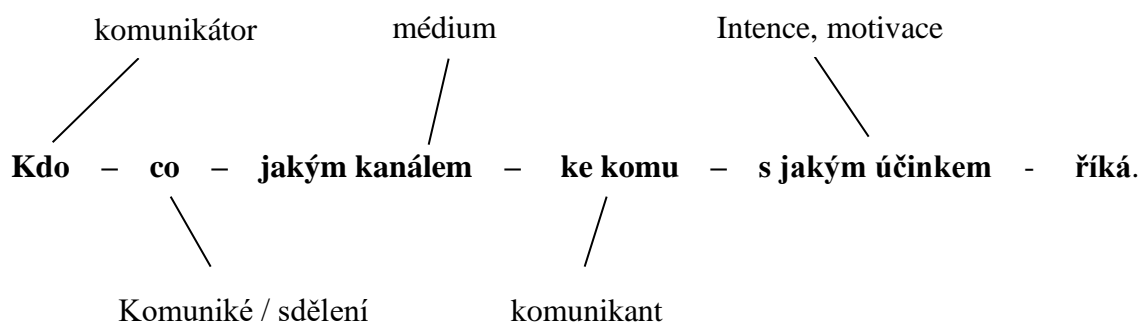
Co se procesu komunikace týče, lze ho vymežit jako „*přenos informací mezi minimálně dvěma účastníky (obvykle mezi mluvčím a posluchačem či pisatelem a čtenářem), a to prostřednictvím určitého signálního systému znaků (kódů), zvláště pak systému jazykového*“ (Čermák, 2011, s. 13). Jedná se o transakční proces, který se skládá z mluvení, sdělování, aktivního naslouchání, poslouchání a mlčení. Účastníci komunikace střídavě vstupují do rolí přijímajícího a vysílajícího, kdy přijímají nebo vysílají jisté informace (Leško, 2008, s. 7).

Komunikační dovednosti patří mezi významné dovednosti člověka, jejich vývoj a rozvoj probíhá po celý život. Mezi základní komunikační dovednosti patří mluvení, čtení, psaní a naslouchání (Hartl, Hartlová, 2010, s. 243).

Mezi klíčové základní pojmy patří také **komunikační kompetence**. Prezentují soubor mentálních předpokladů, díky kterým je jedinec schopen komunikovat, uskutečňovat komunikační proces a evaluovat ho. Jedná se o souhrn pragmatických, psychických, sociálních, gramaticko-výrazových a sémantických hodnot, norem a pravidel, které umožňují jedinci aktivní účast v procesu komunikace (Vymězal, 2008, s. 25).

5.1.2 Struktura a funkce komunikace

Komunikace má poměrně složitou strukturu. Tuto strukturu objasnil již ve 40. letech 20. století americký teoretik komunikace Harold Dwight Lasswell, a to následovně (Buckley, 2011, s. 6):



Komunikační kanály lze vymezit jako cesty, kterými se informace přenáší. Tyto kanály se dále různě člení. Kotler a Keller (2013, s. 257) je člení na osobní a neosobní, které se označují také jako hromadné. Osobní komunikace bývá časově a finančně nákladnější, jejím kladem je vyšší míra ovlivnění druhého jedince a možnost poskytnutí dobré zpětné vazby díky vzájemné interakci účastníků komunikace. Zahrnuje především osobní kontakt, komunikaci přes sociální kanály a osobní komunikace na sociálních sítích (Kotler, Keller, 2013, s. 527). Příkladem osobní komunikace mohou být také různé pohledy, pohyby těla, stisk ruky, zvuky, vůně, styl oblékání (Mikuláščík, 2010).

Tureckiová (2004, s. 58) komunikační kanály rozděluje na přímé (komunikace „tváří v tvář“) a nepřímé. Přímá komunikace probíhá mezi dvěma jedinci nebo mezi jedincem a menší či větší skupinou dalších osob ve stejném čase a na stejném místě. Jako výhodou autorka rovněž zmiňuje okamžitou zpětnou vazbu (Tureckiová, 2004, s. 58). Jedná se o ústní komunikaci, která může být i doplňována komunikací písemnou. Příkladem jsou porady, schůze či pohovory (Holá, 2006, s. 39).

Nepřímá komunikace je realizována prostřednictvím nějakého technického prostředku, účastníci spolu mohou komunikovat z různých míst, v některých případech i v různém čase. Nejčastěji se jedná o telefonický rozhovor, video hovor, osobní (tištěná či elektronická osobní korespondence) a neosobní písemnou komunikaci (např. intranet, oznámení zaměstnancům, nástěnky, manuály nebo podnikové časopisy). Nevýhodou neosobní komunikace je absence neverbálních sdělení a zpětné vazby (Holá, 2006, s. 40).

Mezi klíčové **funkce** komunikace náleží předat druhému zprávu, svěřit se, dát instrukci (naučit), umět přesvědčit (či také ovlivnit nebo manipulovat), pobavit, dohodnout se, prezentovat se (zalíbit se nebo zastrašit), poznat, motivovat sám sebe nebo někoho jiného,

vzdělávat a vychovávat. Účel komunikace závisí na vnitřní motivaci jedince (Vyběral, 2012, s. 26).

Efektivní komunikace zahrnuje efektivní sdělování a jasnou hodnotovou orientaci jedince, umění účelně hospodařit se svým časem, dovednost soustředit se na podstatné úkoly, uplatňování silných stránek osobnosti, znalost optimálních řešení problémů a schopnost činit správná rozhodnutí (Pospíšil, 2008, s. 39).

5.1.3 Druhy komunikace

Komunikace se člení na verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní) komunikaci. Kalhous (2009, s. 246) definuje třetí druh komunikace, kterým je aktivní naslouchání. Má-li být komunikace efektivní, musí zahrnovat jasné a srozumitelné verbální vyjadřování, korespondující neverbální komunikaci a aktivní naslouchání.

Poněkud odlišně popisuje druhy komunikace Křivohlavý (2010, s. 41), který ji rozděluje na verbální, neverbální, mimojazykovou komunikaci, kterou označuje komunikaci činem a metakomunikaci.

Verbální komunikace označuje dorozumívání se prostřednictvím řeči a slov. Dále se člení na **hlasovou, psanou a znakovou komunikaci**. Zahrnuje výběr, kombinaci a produkci jazykových znaků, proces vzájemného sdělování, percepci a recepci slovních sdělení a porozumění jim (Průcha, 2011, s. 47). S verbální komunikací souvisí také dva významné pojmy, kterým jsou jazyk a řeč. **Jazyk** představuje „*soustavu jedinečných znakových hodnot zprostředkujících vyjadřování a dorozumívání lidí*“, **řeč** je vymezována jako „*použití jazyka jako systému v konkrétních dorozumívacích aktech, jejichž výsledkem je jazykový projev*“ (Horňáková, 2009, s. 15).

Mluvený jazyk se člení na zvuky, které se slučují do smysluplných slov. Ze slov se vytváří věty, přičemž vět lze vytvořit nekonečné množství. U slovního projevu je podstatné použití správných slov, výška hlasu, intonace, pomlky, hlasitost a rychlost řeči, přítomnost embolických slov a délka projevu.

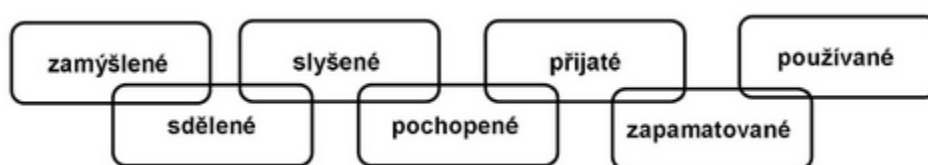
Kromě mluvené formy má jazyk psanou a znakovou formu. Jedinec vytváří věty a s pomocí jazyka zakóduje jejich význam do jisté sekvence řečových zvuků. Rozumí-li jedinec řeči, dekoduje ji prostřednictvím jazyka (Thorová, 2015, s. 224).

Má-li být verbální komunikace efektivní, je zapotřebí zvládat dílčí techniky monologu a dialogu, seznámit se a porozumět psychologickým zásadám mezilidských vztahů a mít druhému jedinci co sdělit. Ovlivňuje ji individualita daného jedince a jeho motivace komunikovat spojená také s vnitřní potřebou komunikovat s druhými.

Strukturu verbální komunikace lze popsat následovně: „*mluvčí – záměr – sdělení – formulace sdělení – vlastní sdělení – posluchač – interpretace obsahu a záměru mluvčího – reakce posluchače*“ (Průcha, 2011, s. 47).

Složitost verbální komunikace znázorňuje komunikační řetězec na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Komunikační řetězec



Zdroj: LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. Praha: Tribun, 2008. s. 18.

Neverbální komunikace (neboli mimoslovní komunikace, příp. řeč těla) spočívá v informační hodnotě různých pohybových projevů jedince, přičemž každý projev či signál má nějaký smysl (Vágnerová, 1997, s. 131). Lze ji vymezit jako pohybové chování jedince, v rámci něhož jedinec propojuje svá gesta, mimiku, pozici těla a také další výrazové prostředky do smysluplných sdělení, která mohou bezděčná nebo záměrná (Kalhous, 2009, s. 248). Často dochází k tomu, že sdělení neprobíhají pouze gesty nebo mimikou, neboť neverbální komunikace obvykle doprovází slovní komunikaci, upravuje a posiluje její účinek. Skrze neverbální komunikaci jsou sdělovány především emoce a postoje (Průcha, 2011, s. 29).

Neverbální komunikace zahrnuje:

- **obličejovou mimiku** – výrazy obličeje, spočívá v užívání obličejových svalů,
- **oční kontakt a pohledy očí**,
- **gestikulaci** – různé pohyby, především pohyby rukou a pohyby hlavy, mnohdy se jedná o projevy vázané na kulturní prostředí jedince,
- **posturologii** – komunikace prostřednictvím držení těla, náklonu hlavy, postoje, polohy rukou a nohou,

- **kinetiku** – sdělování prostřednictvím pohybů, četnost a rozsah pohybů,
- **proxemiku** – sdělování pomocí fyzické vzdálenosti mezi komunikujícími, přibližováním se a oddalováním se od druhého jedince,
- **haptiku** – sdělování dotyky, tj. tělesným kontaktem, příkladem je podávání ruky při pozdravu či seznamování, objetí při loučení,
- **upravenost zevnějšku jedince** – čistota, oblečení, doplňky, účes (Vybíral, 2009, s. 86; Mikuláščík, 2010, s. 122; Tegze, 2007, s. 39).

Při neverbální komunikaci je kladen důraz zejména na mimiku a oční kontakt, dále pak na pohyby rukou a paží. Účel neverbální komunikace spočívá v doplnění slovního projevu, zesílení jeho účinku, příp. k jeho regulaci nebo zastoupení (Mikuláščík, 2010, s. 123).

Mikuláščík (2010, s. 124) uvádí dvě zásady, jak se vyvarovat špatné interpretaci neverbálních projevů. První zásadou je, že by se jedinec neměl nechat ovlivnit prvním dojmem a měl by se oprostít od předčasných závěrů o druhém jedinci. Druhou zásadou je, že by jedince neměl vztahovat své vlastní neverbální projevy a jejich význam vůči druhým lidem a posuzovat jejich projevy na základě vlastní neverbální komunikace.

Kalhous (2009, s. 254) upozorňuje na rizika možné špatné interpretace dílčích neverbálních projevů, kdy např. poloha těla jedince nemusí být odrazem jeho celkového postoje, ale pouhou pózou. Za projevy neverbální komunikace se považují rovněž takové znaky jedince jako to, zda bydlí na vesnici, v malém či velkém městě, v jakém autě jezdí apod. (Tegze, 2007, s. 39).

Třetí druh komunikace představuje **aktivní naslouchání**. Pavlica (2010, s. 78) vymezuje čtyři orientace v naslouchání:

- naslouchání zaměřené na lidi,
- naslouchání zaměřené na obsah a kontext,
- naslouchání zaměřené na fakta a úkoly,
- naslouchání zaměřené na čas.

Jednotlivé styly naslouchání se různě vzájemně doplňují. Efektivně naslouchat znamená, že jedinec vhodně využívá všechny čtyři orientace naslouchání v návaznosti na situaci, ve které se právě nachází (Pavlica, 2010, s. 79).

Dovednost aktivně naslouchat je spojená s emocionální, sociální a morální zralostí, s empatií, vyrovnaností se svými vlastními problémy, s úctou ke komunikačnímu partnerovi. Aktivní naslouchání zahrnuje parafrázování, povzbuzení, objasnění, vysvětlení, zrcadlení pocitů, shrnutí a zhodnocení. Lidé disponují různou úrovní aktivního naslouchání, někdo dokáže být natolik empatický, že se ztotožní s jinými lidmi na vysoké úrovni, někdo je empatický, ale nedokáže adekvátně reagovat a někdo empatický není skoro vůbec (Křivohlavý, 2010, s. 55).

5.1.4 Komunikační styly

Kromě uvedených druhů komunikace se rozlišuje také několik komunikačních stylů. Používaný komunikační styl propojuje účel se způsobem a okolnostmi dané komunikační situací, přičemž výběr komunikačního stylu určuje komunikační situace, ve které se jedinec právě nachází (Plňava, 1992, s. 42).

Jednotlivé komunikační styly jsou:

- **konvenční komunikační styl** – je spojen se zahájením nebo ukončením komunikační situace, zahrnuje především pozdravy a rozloučení,
- **konverzační komunikační styl** – používá se při vzájemné výměně informací, názorů účastníků komunikace nebo postojů, příklady jsou diskuse a akce s přáteli,
- **operativní komunikační styl** – vztahuje se k situacím, v nichž má být někdo řízen nebo něco řízeno,
- **osobní komunikační styl** – používá se při uspokojování základních lidských potřeb, patří do něho zejména intimní rozmluvy, přátelské rozhovory nebo naopak ostré hádky a fyzické střety,
- **vyjednávací komunikační styl** – aplikuje se v situacích, v rámci nichž probíhá vyjednávání (Nakonečný, 2009, s. 87).

Komunikační styly podle Plaňavy jsou uvedeny v tabulce č. 3, přičemž vertikální pozice představuje vertikální vzdálenost osob, tj. nadřazenost mezi jedinci. Příkladem v profesní oblasti je nadřízený-podřízený, příkladem v rodině je rodič-dítě. V některých případech se symetrie může střídát s asymetrií, může být také obtížné stanovit, o jakou pozici by mělo jít, např. ve vztahu úředník-občan (Plňava, 1992, s. 43).

Tabulka č. 3: Komunikační styly

Styl	Konvenční	Konverzační	Operativní	Osobní
Funkce/ účel	udržet společenskou kontrolu nad situací	výměna informací, názorů, postojů, sebeprosazování, pobavení	uspokojení běžných potřeb	uspokojení základních potřeb, ochrana a reprodukce života
Vertikální pozice	symetrie/ asymetrie	symetrie	asymetrie (symetrie při vyjednávání)	symetrie/ asymetrie
Horizontální vzdálenost	1,5 – 3 m	2 – 4 m	2 – 5 m	0 – 35 cm
Emoční projevy	mírně pozitivní	pozitivní	neutrální	velmi pozitivní nebo negativní
Příklad	seznamování, pozdravy, společenské rituály	porady, diskuze, zábavné/přátelské akce, hry, polemika	nákupy, návštěvy úřadů, práce	rozmluvy, hádky a spory, fyzický střet, objetí, mazlení

Zdroj: PLAŇAVA, I. *Jak (to) spolu mluvíme*. Brno: MU, 1992. s. 42, upraveno.

5.2 Emoce a konflikty v komunikaci

Komunikace posiluje nebo tlumí emoce, může pobavit či rozesvelit, ale také popudit a provokovat, motivovat, chlácholit nebo mírnit odhodlání druhého člověka. Přetváří poznatky, ovlivňuje názory a postoje, působí na emoce. Účinkují na ni zejména uvědomované a mimovědomé mentální reprezentace jednotlivých účastníků komunikace, předsudky a stereotypizované posuzování druhých, kontext dané komunikační situace a sebepojetí účastníků komunikace (Vybíral, 2012, s. 20).

5.2.1 Emoce a jejich vliv na komunikaci

Emoce lze vymezit jako „*uvědomované pocity různého ladění, které vyjadřují vztah člověka k relevantním událostem vnějšího prostředí i k sobě samému a které jsou spojeny s různou mírou fyziologické aktivity, jejíž funkcí je navodit stav připravenosti k jednání*“ (Slaměnik, 2011, s. 12). Jsou to složité komplexní proměnlivé jevy, které jsou citlivé na změny v osobních a situačních okolnostech (Poláčková, 2018, s. 7).

Emoce se rozdělují na primární (základní) a komplexní (vyšší) emoce. Teorie základních emocí se zakládá na faktu, že základní emoce jsou vrozené a univerzální a pojí se

s jednoduchou, přímou a stereotypní reakcí, která se v průběhu evoluce ukázala jako adaptivní výhoda. Tyto stereotypní emoční reakce se v průběhu života jedince vyvíjí (Poláčková, 2018, s. 61). Komplexní emoce jsou naučené, závisí na kultuře a prostředí, ve kterém jedinec žije. Přehled základních a komplexních emocí se v pojetí různých autorů liší. K základním emocím se většinou řadí radost, překvapení, úzkost, strach, smutek, hněv a odpor, ke komplexním emocím patří láska, přátelství, naděje, hrdost, žárlivost, pocit viny a křivdy nebo stud (Plháková, 2004, s. 23).

Minulé a aktuálně probíhající emoční procesy ovlivňují, jak jedinec rozhoduje a aktuálních a budoucích záležitostech. Je prokázáno, že lidé většinou neusilují o maximalizaci příjemných pocitů a minimalizaci nepříjemných pocitů, ale často se sami vystavují jistým stresujícím a bolestivým situacím. Také se předpokládá, že lidé vnímají minulé prožitky jako celistvé příběhy. Jejich hodnocení minulých prožitků pak závisí na určitých momentech, které se označují jako pravidlo vrcholu a konce. To znamená, že jedinec v rámci celé prožité epizody hodnotí pouze její vrcholný okamžik a konec (Poláčková, 2018, s. 33).

K tématu emocí se vztahuje také **emoční inteligence**, kterou lze vymezit jako sadu schopností, které determinují, jak jedinec vnímá, prožívá a zvládá vlastní emoce a emoce druhých. Lidé, kteří disponují dobrou emoční inteligencí, žijí v harmonii se sebou samými a s okolím. Patří mezi dobré komunikátory, neboť obvykle dobře ví, co, kdy a jak mají říci a dobře ovládají své emocionální potřeby, jakož i emocionální potřeby jiných lidí.

Mezi stěžejní oblasti emoční inteligence patří znalost vlastních emocí a jejich zvládnání, dovednost vnímat emoce druhých lidí, dovednost komunikovat s ostatními a vytvářet dobré mezilidské vztahy a dovednost motivovat druhé (Hassonová, 2015, s. 9). Je tedy patrné, že emoce sehrávají důležitou úlohu v mezilidské komunikaci.

K projevování emocí nedochází jen slovy. Skrze neverbální komunikaci dochází ke sdělování emocí a také postojů jedince. Čím silnější je prožívání emocí, tím jsou neverbální projevy jedince výraznější. Podle neverbálních projevů jedince je možné rozpoznat, jak se daný jedinec a také pozorovat probíhající změny jeho emocionálního stavu (Vybíral, 2012, s. 21).

5.2.2 Zvládání konfliktů

Pojem **konflikt** pochází z latinského slova „conflictus“, které se překládá jako spor, nesoulad, srážka nebo či více navzájem se vylučujících protichůdných snah nebo uhdit, udeřit, někoho zasáhnout (Křivohlavý, 2002, s. 17). Konflikty jsou destabilizující prvky systému (Plamínek, 2009, s. 14), zároveň se však jedná o běžné projevy lidského chování, které jsou všudypřítomné, přirozené a potřebné (Medlíková, 2012, s. 30). Charakteristickým znakem konfliktu je, že „*musí být zúčastněnými stranami vnímán a pociťován*“ (Čakrt, 2000, s. 11).

Konflikty se člení na:

- intrapersonální – vnitřní rozpory jedince,
- interpersonální – rozpory jedince s druhou osobou,
- uvnitř skupiny – rozpory jedince se skupinou osobou,
- meziskupinové – rozpory mezi skupinami, které mají různý počet členů a odlišné zaměření (Křivohlavý, 2002, s. 25).

Mezi spouštěče konfliktů patří například neurčené či nevyjasněné osobní priority jedince, zdravotní stav jedince, vnitřní napětí, obavy, strachy a úzkosti jedince, špatná organizace soukromého a pracovního času, nedostatek informací, různá nedorozumění a komunikační šumy, nesoulad cílů a postupů, používaný styl vedení, míra pracovní specializace, špatná organizace práce, velikost pracovního týmu nebo nejisté a dynamické okolí. Konflikty mezi pracovníky tedy způsobují osobní proměnné pracovníků, strukturální podnikové faktory, komunikační problémy a vnější okolí podniku (Čakrt, 2000, s. 12-14).

Výsledky pracovních konfliktů lze rozčlenit do těchto kategorií:

- výhra-výhra – obě znesvářené strany nakonec dosáhnou cílů, o které usilovaly, obvykle se jedná o trvalé stabilní řešení,
- výhra-prohra – jedna znesvářená strana získá to, co chtěla, druhá nikoliv a prožívá frustraci,
- prohra-prohra – jedná se o jakýsi kompromis, kdy obě znesvářené strany něco ztrácí, výsledek tedy nepřináší uspokojení ani jedné znesvářené straně (Křivohlavý, 2002, s. 19).

Mezi dovednosti, které jedinec potřebuje ke zvládnání konfliktů, patří především komunikační dovednosti včetně bohaté slovní zásoby a dovednosti jasného definování cílů, předání správné zpětné vazby, dobrý odhad partnera, emoční inteligence, schopnost přijmout odlišné názory druhých a nerutinní přístup (Medlíková, 2012, s. 30, 41). Odborní autoři rozlišují různé styly zvládnání konfliktů, jedná se například o:

- konfrontaci: často vede k pocitu nepřátelství, odolávání přijmout pohled druhé strany, touze po pomstě,
- vyhýbání se: důvody vyhýbání se konfliktu mohou být různé, např. může jít o strach z konfliktů či neschopnost jedince vyrovnávat se s konfliktními situacemi, může se však jednat také o strategii, jak nechat „vychladnout“ rozvášněné zúčastněné strany, nebo rozhodnutí neřešit malicherné maličkosti,
- ústup: jedná se o snahu úplně se konfliktu vyhnout,
- kompromis: každá z nesvářených stran se něčeho vzdává a tím také částečně vítězí, cílem by mělo být dohodnout se na tom důležitém a vzdát se toho, co je nepodstatné, nikoliv přijmout neúčinná nepraktická kompromisní řešení,
- spolupráci: snahou je najít takové řešení, kdy obě znesvářené strany vyhrávají a žádná ze stran nic důležitého neztrácí (Rabiňáková, 2004, s.63-64).

5.3 Vnitropodniková komunikace

V podniku sehrává velmi důležitou úlohu vnitropodniková komunikace. Lze ji definovat jako „*propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a nikoliv jen formální plnění povinností*“ (Hloušková, 1998, s. 9). Řadí se mezi nástroje firemní kultury a motivační nástroje. Pokud neprobíhá efektivně, zabraňuje podniku v naplňování stanovených strategických, taktických i operativních cílů a brání dosahování požadovaného podnikového výkonu. Příkladem může být nedostatečná interní komunikace manažerů – např. není-li podřízeným pracovníkům poskytována dostatečná zpětná vazba a uznání od jejich nadřízených pracovníků za odváděnou práci, působí to na ně negativně a demotivačně (Brooks, 2003, s. 45).

Vnitropodniková komunikace se různě dělí. Vymětal (2008, s. 262) uvádí dělení vnitropodnikové komunikace na **formální komunikaci**, která souvisí s formální autoritou a vychází z organizační struktury podniku, a **neformální komunikaci**, která probíhá, když spolu pracovníci hovoří neformálně při různých záměrných nebo náhodných setkáních.

Neformální komunikace není o nic méně důležitá než komunikace formální, neboť pracovníkům podniku přináší zpestření či zpříjemnění dne, pobavení a uvolnění, může i motivovat nebo zajišťovat přenos objektivních informací (Vymětal, 2008, s. 263).

Formální vnitropodniková komunikace se dále člení na **sestupnou** komunikaci probíhající od nadřízeného k podřízenému pracovníkovi, a **vzestupnou** komunikaci probíhající od podřízeného k nadřízenému pracovníkovi. Nástrojem sestupné komunikace jsou především různé oficiální dokumenty jako směrnice, prohlášení, popisy pracovních míst, instrukce, podnikové newslettery apod. Používá se k motivování, přesvědčování, zadávání úkolů, kontrolování a také k hodnocení pracovníků, probíhá ve všech podnicích (Vymětal, 2008, s. 263). Vzestupná komunikace se uskutečňuje jen v některých podnicích, její intenzita je ovlivněna firemní kulturou a tím, jak je v podniku budován vzájemný respekt a důvěra (Winkler, 1999, s. 58). Probíhá prostřednictvím rozhovorů podřízeného s nadřízeným pracovníkem, diskusí, různých podnikových průzkumů, anket nebo schránek pro návrhy či stížnosti (Vymětal, 2008, s. 263).

Mírně odlišné členění vnitropodnikové komunikace uvádí Winkler (1998, s. 51), který rozlišuje čtyři hlavní toky interní komunikace, a to **komunikaci vertikální proudící shora dolů** (tj. komunikaci sestupnou), **komunikaci vertikální proudící zdola nahoru** (tj. komunikaci vzestupnou), **komunikaci horizontální** a **diagonální**.

Horizontální vnitropodniková komunikace představuje komunikaci mezi pracovníky působícími na jednom stupni managementu, bez ohledu na to, zda jde o pracovníky z jednoho podnikového útvaru (oddělení, odbor apod.) nebo z více útvarů. Horizontální komunikace je efektivní, navazuje-li na vertikální podnikové komunikační toky.

Diagonální komunikací se rozumí vnitropodniková komunikace, která probíhá napříč jednotlivými stupni podnikového managementu, kdy pracovník komunikuje napřímo s jiným pracovníkem působícím na vyšším stupni managementu, než na kterém se nachází on sám, přičemž se nejedná o přímého nadřízeného tohoto pracovníka. Výhodou diagonální komunikace může být urychlení komunikačního procesu, nevýhodou jsou možná nedorozumění s pracovníky, kteří nebyli zapojeni do komunikace (Winkler, 1998, s. 59).

Vnitropodnikovou komunikaci lze také různě členit z pohledu forem komunikace. Například Vymětal (2008, s. 261) rozlišuje verbální a písemnou vnitropodnikovou komunikaci. Holá

(2011, s. 89) rozlišuje komunikační formy v podniku na komunikaci osobní a komunikaci přes média, přičemž komunikaci osobní doprovází komunikace neverbální. Tureckiová (2004) hovoří o komunikaci vizuální a komunikaci prostřednictvím činů. Jak Holá (2011, s. 90), tak Vymětal (2008, s. 265) uvádí, že se v podnicích nejvíce využívá osobní forma komunikace a že je rovněž nejvýznamnější pro fungování podniku.

6 PRAKTICKÁ ČÁST

6.1 Metodologie

První podkapitola empirické části navazuje na předchozí teoretická východiska a zabývá se metodologií. Zaměřuje se na definování výzkumného problému, stanoví nejdříve praktický, následně intelektuální a personální cíl výzkumu a výzkumné otázky. Následně popisuje volbu výzkumné strategie a výzkumného nástroje, stanovení základního a výzkumného vzorku, způsob sběru a zpracování dat.

6.1.1 Výzkumný problém

Předmětem zájmu zkoumání diplomové práce je manažerská komunikace. Mezi základní prvky komunikace patří zejména komunikační formy. Manažeři využívají k realizaci jednotlivých manažerských funkcí různé komunikační formy a také jejich kombinace. Každá z komunikačních forem se vyznačuje určitými klady a zápory, které se projevují a zesilují v návaznosti na to, v rámci jakých manažerských funkcí a na jakém stupni podnikového managementu jsou používány.

Pro vnitropodnikovou komunikaci je dále charakteristická horizontální, vertikální vzestupná, vertikální sestupná a diagonální komunikace. Co se vertikální komunikace týče, informace poskytnuté vrcholovým managementem by měly dorazit v požadovaném čase a v co nejvyšší kvalitě k výkonným pracovníkům, kterých se týkají. Manažeři musí komunikovat rovněž s kolegy-manažery působícími na stejném stupni řízení, využívají tedy také horizontální komunikaci.

Nelze opomenout ani fakt, že v podnicích neprobíhá jen komunikace formální, ale také komunikace neformální, která může být pro dosahování plánovaného podnikového výkonu a pro budování kladných vztahů na pracovišti různě přínosná.

6.1.2 Výzkumné cíle a otázky

Praktická část diplomové práce se snaží naplnit tři cíle v souladu s pojetím, které uvádí Maxwell (in Švaříček, Šedřová, 2014, s. 63). Jedná se především o cíl praktický, dále pak cíle intelektuální a personální.

Hlavním praktickým cílem je identifikovat, jaké komunikační formy, v jakém rozsahu a k předávání jakých obsahů jsou manažery používány a preferovány. Doplňkovým cílem je zjistit, zda manažeři využívají také neformální komunikaci a jak hodnotí její přínos.

Intelektuální cíl spočívá v rozšíření poznatků souvisejících s tématem manažerské komunikace. Téma manažerské komunikace a rozvoje komunikačních dovedností manažerů považují za velmi aktuální a důležité, neboť manažeři pracují především s lidmi a s informacemi, které sbírají, zpracovávají, analyzují, zhodnocují a předávají dál jak pracovníkům na různých pozicích v rámci daného podniku, tak odběratelům, dodavatelům a jiným externím subjektům. Komunikace prostupuje všemi manažerskými funkcemi, tj. plánováním, organizováním, řízením lidských zdrojů, vedením a kontrolou.

Personální cíl představuje rozšíření stávajících poznatků a zkušeností autora diplomové práce v oblasti komunikačních dovedností, aktivního naslouchání a manažerské komunikace, jakož i v oblasti kvalitativního výzkumu.

Výzkumné otázky představují jádro výzkumu, vycházejí z definovaného výzkumného problému a výzkumných cílů, představují konkretizaci výzkumného problému. Na základě stanoveného výzkumného problému bylo formulováno následujících pět výzkumných otázek, jejichž teoretický základ byl vymezen v předcházející teoretické části práci:

- **Výzkumná otázka č. 1: Jaké jsou silné a slabé stránky vnitropodnikové komunikace?**

První výzkumná otázka se zabývá silnými a slabými stránkami vnitropodnikové komunikace. Zabývá se tím, zda je současný rozsah a způsob využívání osobní komunikace pozitivem nebo negativem vnitropodnikové komunikace.

- **Výzkumná otázka č. 2: Jaké formy komunikace manažeři nejčastěji využívají?**

Druhá výzkumná otázka je zaměřená na preferenci forem komunikace, přičemž v návaznosti na různá členění forem či druhů komunikace jsou za dílčí formy

komunikace považovány individuální osobní komunikace, hromadná osobní komunikace (př. porada), telefonická komunikace, video hovor, emailová komunikace, komunikace prostřednictvím interního informačního systému, komunikace prostřednictvím sociální sítě (WhatsApp, Viber či jiné), využití interních dokumentů apod.

Výzkumná otázka č. 3: Jaké obsahy manažeři sdělují jednotlivými formami komunikace?

Třetí výzkumná otázka zkoumá dílčí obsahy, které manažeři sdělují komunikačními formami, které používají. Co se těchto obsahů týče, s ohledem na jednotlivé manažerské funkce je větší důraz kladen na téma motivování, aktivní naslouchání a hodnocení pracovníků.

- Výzkumná otázka č. 4: Tvoří neformální komunikace významnou součást vnitropodnikové komunikace?

Čtvrtá výzkumná otázka se zabývá používáním a přínosy neformální komunikace v rámci vnitropodnikové komunikace.

- Výzkumná otázka č. 5: Dostávají manažeři i pracovníci dost zpětné vazby ohledně pracovních výsledků, kterých dosahují či nedosahují?

Pátá výzkumná otázka se zaměřuje na důležitou součást motivace a hodnocení pracovníků, a to na zpětnou vazbu. Snaží se zjistit, jaká očekávání ve vztahu ke zpětné vazbě mají manažeři od svých nadřízených pracovníků, a zda se manažeři domnívají, že poskytují svým podřízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu.

6.1.3 Volba výzkumné strategie a výzkumného nástroje

Dalším krokem bylo určení výzkumné strategie. Výzkumná strategie představuje naplánovaný postup, který vymezuje průběh výzkumu, jakož i rozsah a kvalitu požadovaných výsledků. Určuje základní rámec, v rámci kterého daný výzkum probíhá. Výzkumník stojí před volbou, zda použije kvalitativní, kvantitativní nebo kombinovanou výzkumnou strategii (Vymětal, 2008, s. 119).

Za účelem řešení tohoto výzkumu byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Kvalitativní výzkum výzkumníkovi umožňuje získat komplexní hloubkový popis a holistický obraz

zkoumaných případů, s čímž souvisí také příležitost provádět jejich podrobné srovnání, sledovat jejich vývoj a zkoumat různé probíhající procesy v přirozených podmínkách (Hendl, 2015, s. 49). Vzhledem k vymezenému cíli a stanoveným výzkumným otázkám lze kvalitativní přístup považovat za nejvhodnější, neboť umožňuje zjistit, jak respondenti subjektivně vnímají, hodnotí a řeší vybrané situace vztahující se k manažerské komunikaci, což by bylo velmi obtížné zjistit statistickými metodami.

Jako výzkumný nástroj pro získání informací od cílové skupiny manažerů byl stanoven rozhovor. Použití vhodného typu rozhovoru umožňuje výzkumníkovi získat potřebná data o skutečnosti, navíc výzkumník nemusí být vždy limitován jen předem danými otázkami, jako je tomu například u dotazníku, neboť může na základě aktuální situace pokládat další otázky, pozorovat neverbální komunikaci respondentů apod. (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 160).

Na tomto přístupu je založena metoda polostrukturovaného rozhovoru, pro kterou je charakteristické, že výzkumník přichází za dotazovaným jedincem s předem připraveným seznamem otevřených otázek nebo hlavních témat, které by měly být probrány. Použití polostrukturovaného rozhovoru má několik výhod, mezi něž patří:

- strukturování rozhovoru umožňuje srovnání,
- nastavení struktury udržuje zvolené tematické zaměření rozhovoru,
- relativně volný výběr otázek umožňuje efektivně využít čas (Hendl, 2015, s. 174).

Použití polostrukturovaného rozhovoru však není založeno jen na vytvoření seznamu otázek a následném sběru dat, patří zde rovněž principy spjaté s průběhem dotazování, přepis získaných dat a jejich analýza (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 160).

Pro zamýšlený výzkum byl zvolen **hloubkový polostrukturovaný rozhovor**. Hloubkový rozhovor lze vymezit jako „*nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek*“ (Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 159). V rozhovorech se lze respondentů dotazovat na jejich osobní zkušenosti, názory nebo postoje. Aplikace takového přístupu umožňuje výzkumníkovi hluboké pochopení zkoumaného tématu (Hendl, 2015, s. 168).

Jelikož byl použit polostrukturovaný rozhovor, v závislosti na aktuální situaci se při jednotlivých rozhovorech může volně měnit pořadí předdefinovaných témat nebo otázek a mohou být pokládány i otázky nad rámec naplánovaného schématu rozhovoru. Připravený scénář hloubkového rozhovoru je uveden v Příloze č. 1.

Rozhovor byl naplánován jako anonymní, jelikož je prokázáno, že anonymní výzkumné metody posilují ochotu respondentů odpovídat na předložené otázky a respondenti poskytují pravdivější a upřímnější odpovědi než při použití neanonymních výzkumných nástrojů. Oslovení respondenti navíc před zahájením rozhovoru požádali, aby v textu diplomové práce nebylo uváděno jejich skutečné jméno ani název podniku, ve kterém pracují.

6.1.4 Výzkumný vzorek

Klíčovým krokem, který předchází výběru výzkumného vzorku, je určení základního souboru. Základní soubor zahrnuje všechny osoby či případy, kterých se plánovaný výzkum týká (Vojtíšek, 2012, s. 17). Jak uvádí Hendl (2015, s. 91), je důležité dobře identifikovat podmínky výběru a správně stanovit, se kterými osobami bude rozhovor prováděn.

Základním souborem tohoto výzkumu jsou manažeři pracující v České republice, kteří řídí nejméně tři přímé podřízené pracovníky, jejich manažerská praxe trvá i v současnosti a její délka přesahuje 24 měsíců. Takto definovaný základní soubor tvoří velké množství osob, které by bylo velmi obtížné jednoznačně identifikovat a oslovit s žádostí o účast v plánovaném výzkumném šetření. Provést výzkumné šetření, kterého by se účastnil celý základní soubor, není technicky ani časově možné, proto byl zvolen výrazně menší výběrový soubor.

Respondenti byli vybráni účelovým výběrem, v rámci něhož se výzkumný vzorek konstruuje podle znaků, které jsou významné pro stanovený výzkumný problém. Na nutnost provedení záměrného výběru poukazují např. Švaříček a Šedřová (2014, s. 87), neboť uvádí, že vybraný objekt výzkumu musí disponovat takovými vlastnostmi, které mají být sledovány. Taktéž Žižlavský (2008, s. 43) tvrdí, že „*cílem záměrného výběru je informační vydatnost. Datové jednotky by měly být do vzorku vybrány tak, aby poskytly výzkumníkovi co nejvíce informací k jeho výzkumnému problému.*“

Cílem bylo sestavit výběrový soubor z 8 až 10 respondentů tak, aby zahrnoval manažery nižšího, středního i vyššího managementu, aby byl vyvážený podle kritéria pohlaví

a zároveň věkově různorodý. Snahou bylo také získat manažery, kteří pracují ve stejném podniku, aby mohly být shromážděny informace ke stejným tématům z více úhlů pohledu a aby tyto informace mohly být vzájemně porovnávány a hodnoceny. Kromě těchto parametrů bylo nutnou podmínkou pro zahrnutí manažerů do výzkumného vzorku také vyjádření jejich zájmu a ochoty účastnit se výzkumu. Respondenti byli vybráni a osloveni na základě doporučení od známých osob autora diplomové práce. Zvolený výběrový soubor tedy nelze označit jako reprezentativní soubor.

6.1.5 Popis sběru a administrace dat

Výzkum včetně jeho přípravné fáze byl zrealizován v prosinci 2019 a v lednu 2020. Před realizací výzkumného šetření byla provedena **pilotáž** zpracovaného hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, jejímž cílem bylo ověřit na malém vzorku ochotných respondentů, zda jednotlivá témata opravdu pokrývají všechny výzkumné otázky, zda jsou připravené otázky formulovány jasně a srozumitelně, zda některé z otázek způsobují respondentům obtíže s odpovědí a jaký čas je zapotřebí k uskutečnění celého rozhovoru.

Předvýzkumu se zúčastnili 2 manažeři nižšího managementu, muž a žena. Rozhovory proběhly v klidném příjemném prostředí, které si respondenti vybrali, trvaly 75 minut a 85 minut. Oběma respondentům byla přislíbena anonymita a byli požádáni o svolení, aby mohl být pořízen záznam rozhovoru na diktafon. Respondentům bylo rovněž přislíbeno, že pořízené záznamy budou po zpracování diplomové práce smazány. Při realizaci rozhovorů nebyly identifikovány žádné problémy, na základě kterých by měl být upraven připravený scénář rozhovoru.

Autorovi se osvědčila předchozí příprava podrobného scénáře rozhovoru (viz Příloha č. 1), používání detailního scénáře mu umožňovalo rychle a vhodně reagovat na dílčí probíhající situace a jednotlivé výpovědi respondentů, rychle formulovat dodatečné otázky a sledovat, zda nebylo opomenuto žádné naplánované téma. Díky tomu, že byl použit diktafon, mohl autor práce sledovat neverbální komunikaci respondentů a měl také časový prostor, aby si zapisoval různé drobné poznámky k verbální a neverbální komunikaci respondentů.

Rozhovory s dalšími manažery probíhaly v lednu 2020. Uskutečněný výzkum lze označit jako krátkodobý a jednorázový. Celkem bylo uskutečněno 9 hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, každý rozhovor byl zrealizován samostatně, všechny

proběhly v klidném a příjemném prostředí. Před uskutečněním rozhovorů byli všichni respondenti informováni o tématech rozhovoru a předpokládané délce jeho trvání, byla jim přislíbena anonymita a byli požádáni o souhlas s pořízením záznamu rozhovoru na diktafon s příslibem, že po zpracování práce bude záznam smazán. Rovněž jim bylo přislíbeno, že poskytnuté informace budou sloužit pouze pro zpracování této práce. Jednotliví respondenti jsou dále v textu označováni smyšlenými jmény podle abecedního pořadí A-I.

6.2 Výzkumná zjištění a interpretace dat

Druhá podkapitola empirické části se zaměřuje na prezentaci získaných dat z provedeného výzkumného šetření a interpretaci získaných výsledků. Vzhledem k tomu, že zvolený výzkumný soubor není z hlediska počtu a způsobu výběru respondentů reprezentativní, platí zjištěné výsledky a učiněné závěry pouze pro zkoumaný vzorek. Vzhledem k nerepresentativnímu charakteru výzkumného souboru nebyla prováděna ani měření statistické významnosti a korelační analýzy.

Prvním krokem pro analýzu získaných dat bylo přepsání záznamů jednotlivých rozhovorů do takové podoby, se kterou bude možné dále efektivně pracovat. Následujícím krokem bylo použití otevřeného kódování. Přepisy rozhovorů byly rozděleny na jednotlivé části, kterým byly přiřazeny kódy. Následně byly vyhledány společné znaky u jednotlivých odpovědí, které pak byly propojeny do kategorií, které reprezentovaly určité téma (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 212).

Byly stanoveny tyto základní kategorie: preferované formy komunikace, nedostatek osobní komunikace, nedostatek informací, obavy pracovníků vyjádřit svůj názor, řešení konfliktů, neformální komunikace, aktivní naslouchání, zpětná vazba, pochvala, zájem/nezájem podniku o komunikaci s pracovníky, porady, nevhodná organizace práce.

6.2.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Charakteristika výzkumného vzorku byla zpracována z odpovědí, které respondenti uváděli v prvním tematickém celku rozhovoru označeném jako Profil respondenta. Bylo zjišťováno pohlaví respondenta, jeho věk, nejvyšší dosažené vzdělání, celkový počet let manažerské praxe, současná pracovní pozice a její hierarchické zařazení v podniku, počet let na současné pracovní pozici a počet přímých podřízených pracovníků a počet jim podřízených pracovníků.

Hlubkových rozhovorů se zúčastnilo celkem 9 osob, z toho bylo 44 % žen (4 osoby) a 56 % mužů (5 osob). Zastoupení respondentů podle pohlaví bylo tedy spíše rovnoměrné. Co se věku týče, nejmladšímu respondentovi bylo 31 let, nejstaršímu respondentovi bylo 59 let. Výzkumu se zúčastnili 3 třicátníci, 3 čtyřicátníci a 3 padesátníci, nepodařilo se identifikovat žádného manažera mladšího 30 let nebo manažera staršího 60 let, který by měl manažerskou praxi delší než 24 měsíců a zároveň by byl ochoten se výzkumu zúčastnit. Průměrný věk respondentů činil 45,3 roku. Podle nejvyššího dosaženého vzdělání převažují respondenti s vysokoškolským vzděláním (78 %), následují respondenti s maturitou (22 %).

Délka celkové manažerské praxe respondentů se pohybovala od 4 do 26 let, přičemž průměr činí 14,6 let. Počet let působení na stávající pracovní pozici se u 9 respondentů pohyboval v rozmezí od 3 do 7 let, 1 respondent setrvává na stávající pracovní pozici 26 let. Průměr činil 7,1 roku. Zjištěné odpovědi poukázaly na zajímavý fakt, a to, že všechny ženy setrvávají na své současné pracovní pozici 3 roky, zatímco u mužů je to 6 a více let. Vzhledem k velikosti výzkumného vzorku se však jedná pouze o zajímavost, ze které nelze vyvozovat žádné významnější závěry.

Respondenti dále uváděli název své pracovní pozice a její zařazení v rámci podnikového managementu. Výzkumu se účastnili manažeři na pozicích ředitel, provozní ředitel, vedoucí ekonomického úseku, HR manažer, vedoucí HR oddělení, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí provozního oddělení, vedoucí pobočky a 2 mistři. Celkem 56 % respondentů jsou manažery nižšího managementu, 33 % respondentů patří mezi střední management a 11 % respondentů působí na vyšších manažerských pozicích.

Poslední otázka spadající do tématu Profil respondenta se týkala počtu přímých podřízených pracovníků manažera a v případě středních a vyšších manažerských pozic také počtu přímých podřízených pracovníků spadajících pod přímé podřízené těchto manažerů. Z odpovědí vyplývá, že manažeři nižšího managementu mají 5 až 17 přímých podřízených, zatímco střední a vyšší manažeři vedou 2 až 5 přímých podřízených, kteří působí na o jeden stupeň nižší úrovni podnikového managementu.

Přehledná charakteristika respondentů je stručně zaznamenána do následující tabulky č. 4.

Tabulka č. 4: Charakteristika respondentů

Respondent	Pohlaví	Věk (roky)	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Název pozice	Stupeň řízení	Počet let na pozici	Počet podřízených
Adam	muž	59	VŠ tech.	26	generální ředitel	T	26	5 (13)
Bruno	muž	56	VŠ tech.	15	provozní ředitel	S	7	3 (16)
Cecílie	žena	45	VŠ tech.	17	vedoucí ekonomického úseku	S	3	2 (9)
Dan	muž	47	SŠ	20	mistr	L	6	17
Emil	muž	41	SŠ	18	mistr	L	6	16
Františka	žena	35	VŠ hum.	4	HR manažer	L	3	7
Gabriel	muž	55	VŠ tech.	18	vedoucí HR oddělení	S	7	3 (11)
Hana	žena	31	VŠ hum.	4	vedoucí obch. oddělení	L	3	5
Iva	žena	39	VŠ tech.	9	vedoucí pobočky	L	3	8

Vysvětlivky: tech. – technické zaměření (včetně ekonomických oborů), hum. – humanitní zaměření (psychologie, sociologie, pedagogika apod.), HR – human resources, tj. lidské zdroje, obch. - obchodní

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.2 Interpretace dat

Prvních šest respondentů představuje manažery, kteří pracují v podniku A. Na základě informací dostupných v obchodním rejstříku a informací získaných v průběhu rozhovorů od jednotlivých respondentů byl složen následující popis podniku. Podnik A působí v oboru strojírenství a strojírenských technologií, úspěšně funguje již více než 25 let a má téměř 260 pracovníků, přičemž administrativní pracovníci pracují v administrativní budově a technologové a pracovníci dělnických profesí pracují ve dvou přilehlých výrobních halách. Zakladatelem a zároveň ředitelem podniku A, který v této pozici působí až dodnes, je 59letý strojírenský inženýr Adam.

S postupným rozvojem a růstem podniku A se vyvíjela také organizační struktura podniku. Respondent Adam vykonával několik let pozici nejen generálního ředitele, ale také

obchodního a provozního ředitele. Podnik se ale stále více rozrůstal a generální ředitel předal část svých kompetencí pracovníkům, kteří obsadili nově vytvořená pracovní místa obchodního ředitele a provozního ředitele. Generální ředitel měl původně představu, že by v podniku pracovali oba jeho synové a postupně by jim vedení podniku A předal. Profese obou synů a jejich profesní zájmy jsou však v podniku A neuplatnitelné a ani jeden ze synů nemá zájem o řízení podniku. Generální ředitel již před pěti lety plánoval, že se vzdá pozice generálního ředitele a zůstane v pozici občasného dohlázeatele a podnikového poradce. Pokoušel se s pomocí personální agentury najít vhodného kandidáta na pozici generálního ředitele jak z interních, tak z externích zdrojů, žádný z kandidátů však nesplnil jeho očekávání, proto stále zůstává na pozici generálního ředitele podniku A.

Hlubkové rozhovory dále poskytli dva manažeři středního managementu podniku A, kterými jsou provozní ředitel Bruno a vedoucí ekonomického úseku Cecílie, a tři manažeři nižšího managementu, kterými jsou mistři Dan a Emil a HR₁ manažerka Františka.

Další tři respondenti pracují v podniku B. Opět na základě informací dostupných v obchodním rejstříku a z výpovědí respondentů pracujících v podniku B bylo zjištěno, že hlavní činností podniku je vývoj a prodej softwarových řešení na míru a IT₂ konzultace. Podnik funguje na trhu více než 10 let, aktuálně má 72 pracovníků. Podnik vede obchodní ředitel, který je rovněž zakladatelem podniku. Sám je IT specialista, který podnik spolu se svými dvěma vysokoškolskými spolužáky založil ještě v době, kdy studoval poslední ročník vysoké školy. Původně se jednalo o malý studentský podnik, který se začal již od počátku svého fungování rychle rozrůstat. Ředitel podniku B se přestal věnovat své IT profesi a začal se soustředit na řízení podniku a obchodní činnost. Jeden ze spolužáků se začal věnovat vedení IT pracovníků a řízení klíčových vývojových a implementačních projektů, v současné době působí jako IT ředitel. Druhý spolužák se věnuje své IT profesi, je uznávaným specialistou ve svém oboru a nijak se nepodílí na vedení podniku.

Ředitel podniku B řídí oddělení vývoje, oddělení implementace, HR oddělení, obchodní oddělení, ekonomické oddělení a provozní oddělení. HR oddělení se před dvěma lety začalo dále členit na recruitment tým, development tým a HR (generalist) tým, neboť jedním z doporučení vyplývajících z provedené analýzy podnikových procesů bylo posílit HR

¹ HR – human resources, tj. lidské zdroje.

² IT – informační technologie.

oddělení a oddělit od sebe agendu nábory nových zaměstnanců a agendu péče o stávající zaměstnance.

Podnik B se poslední tři roky potýká s problémy, které souvisí s jeho dynamickým rozvojem a nedostatkem zkušených specializovaných IT pracovníků na pracovním trhu. Za poslední tři roky se počet pracovníků podniku zvýšil o 22 osob. Podnik B stále nabízí volné pracovní pozice, které se mu však nedaří obsadit pracovníky, kteří by měli potřebnou odbornost a zkušenosti. Proto se recruitment tým soustředí na moderní způsoby nábory včetně nábory cizinců, spolupráci s vysokými školami a s tím související praxe, stáže, řešení diplomových prací apod. Část nových pracovních sil podnik zabezpečuje absolventy vysokých škol nebo IT pracovníky, kteří nemají požadovanou specializaci. Development tým se pak zaměřuje na proces adaptace a zaškolování nových zaměstnanců, na rozvoj stávajících zaměstnanců a na pracovní spokojenost. Snaží se zlepšovat stávající motivační systém postavený na komplexu finančních a nefinančních benefitů.

Poslední respondentka je vedoucí české pobočky nadnárodní společnosti. Pobočka má horizontální organizační strukturu tvořenou 8 zaměstnanci.

Respondent Adam

Respondent Adam má 59 let, je vysokoškolsky vzdělaný strojní inženýr-technolog. Před 26 lety založil malou strojírenskou společnost, která má v současné době téměř 300 zaměstnanců. Adam působí od počátku jako generální ředitel podniku A, mezi jeho přímé podřízené pracovníky patří HR ředitelka, provozní ředitel, obchodní ředitel, vedoucí ekonomického úseku a asistentka. Uvedení ředitelé a vedoucí vedou celkem 13 oddělení.

Preferované formy komunikace: Adam preferuje osobní formu komunikace, jelikož díky ní může pozorovat verbální a neverbální reakce druhé strany, doptat se na vše, co v rámci rozhovoru nebylo zmíněno nebo dostatečně objasněno, zjistit zpětnou vazbu a zaměřit se na dílčí prvky neverbální komunikace, které neladí s verbální komunikací aj. S odběrateli, dodavateli a úřady většinou komunikuje telefonicky, upřednostňuje však osobní schůzky, neboť mu připadá, že při osobní schůzce je snazší a rychlejší domluvit se na řešení, které je přijatelné pro obě strany. Jeho partneři upřednostňují spíše emailovou nebo telefonickou komunikaci.

Nedostatek osobní komunikace: Adam se domnívá, že se svými podřízenými pracovníky komunikuje dostatečně. Téměř denně je přítomen ve své kanceláři, s vedoucími pracovníky projednává různé problémy, potenciální a stávající zakázky apod.

Porady: V podniku je zaveden systém porad, vedoucí musí se svými podřízenými pracovníky uskutečňovat minimálně dvě porady za měsíc. Na výrobních linkách se tyto porady realizují obtížněji, úkolem mistrů je dělat jednou týdně „desetiminutovku“, v rámci které informují své podřízené o plnění stávajících zadaných úkolů, o plánovaných zakázkách, pořádaných akcích, různých plánovaných a prováděných úpravách v podniku apod.

Nedostatek informací: Adam se občas potýká s nedostatkem informací, které se domnívá, že by potřeboval. Ředitelé a vedoucí s ním neřeší všechny závaznější problémy, které v podniku existují. To se mu nelíbí, ale neví, jak by se měl s touto situací vypořádat. Na druhou stranu se domnívá, že on sám všem pracovníkům dostatek informací poskytuje.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: V průběhu loňského roku Adam nechal zřídit schránku nápadů a stížností, pracovníci mu tedy mohou anonymně sdělit cokoliv, co je trápí nebo své návrhy na změny, nápady apod.

Řešení konfliktů: Adam ví, že mezi vedoucími pracovníky dochází ke konfliktům. Přímo před ním se žádný spor neodehrál. Při poradách s řediteli a vedoucí ekonomického úseku apeluje na to, aby se snažili řešit emočně vypjaté situace s chladnou hlavou. V loňském roce byl zrealizován seminář pro vedoucí pracovníky, který se zaměřoval na zvládnutí konfliktů a práci s emocemi.

Neformální komunikace: Adam usiluje o růst sounáležitosti pracovníků k podniku A, každoročně pořádá „den rodin s dětmi“, na který mohou přijít i starší pracovníci s vnučaty apod., „mikulášskou besídku“ pro děti pracovníků a „vánoční večírek“ pro pracovníky.

Aktivní naslouchání: Adam se domnívá, že pozorně naslouchá všem pracovníkům, se kterými přichází do styku. Uvědomuje si, že je technicky zaměřený a není příliš empatický, má však za to, že všem pracovníkům aktivně naslouchá.

Zpětná vazba: Jelikož je Adam generálním ředitelem podniku A, neposkytuje mu žádný pracovník zpětnou vazbu. On sám se domnívá, že pracovníkům zpětnou vazbu poskytuje.

Pochvala: Adam si posteskl, že v posledních několika měsících nemá, koho by chtěl opravdu pochválit za vykonanou práci. Snaží se, aby všechny podřízené pracovníky pozitivně hodnotil a motivoval je a podporoval tak dosažení plánovaného podnikového výsledku a také pracovní spokojenosti pracovníků. Bohužel se mu však zdá, že současná nízká míra nezaměstnanosti a dlouhodobá vysoká poptávka po technických profesích, jako jsou elektrikáři, svářeči, obráběči CNC strojů apod., způsobuje to, že jsou nuceni přijímat uchazeče o práci, které by před několika lety vůbec nezaměstnali. Zdá se mu také to, že zaměstnanec je zapotřebí mnohem více detailněji úkolovat, zaškolovat a dohlížet na něj. Většina zaměstnanců podle něho sice dobře a ve stanoveném termínu vykonává zadané pracovní úkoly, ale neudělají nic navíc, než to, co je stanoveno v jejich popisu pracovního místa a čtvrtletních pracovních cílech. Nepřichází s žádnými nápady nebo návrhy na zlepšení nebo nějakou provozní změnou apod.

Nezájem podniku o komunikaci s pracovníky: Adam uvedl, že podnik A je již tak velký, že samozřejmě není možné komunikovat s jednotlivými pracovníky na nejnižších úrovních řízení. Domnívá se, že organizační kultura a systém vnitropodnikové komunikace jsou vhodně nastaveny, tudíž nižší manažeři přijímají potřebné informace od řadových pracovníků, které předávají středním manažerům a ti pak zpracovaná data předávají top manažerovi. Kvůli zmapování různých problémů pracovníků byla zřízena schránka důvěry, do které mohou pracovníci podniku anonymně vhazovat jakékoliv připomínky.

Nevhodná organizace práce: Silný osobnostní vliv generálního ředitele na celé fungování podniku a přirozený vývoj zformovaly současnou úroveň firemní kultury, která představuje logicky a vnitřně uspořádaný celek. Adam však již řadu let pracuje na úpravách organizační struktury. Usiluje o to, aby se v návaznosti na postupný růst podniku a měnící se produktovou skladbu zakázek, flexibilně upravovala organizační struktura podniku A a tím i organizace práce. Od svých ředitelů nemá žádné informace o tom, že by současná organizační struktura podniku A byla nevhodná nebo by byly špatně nastaveny jednotlivé vnitropodnikové procesy.

Respondent Bruno

Respondent Bruno má 56 let, na vysoké škole vystudoval bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Délka jeho manažerské praxe činí 15 let, přičemž provozního ředitele v podniku A vykonává posledních 7 let, předtím působil 8 let jako vedoucí provozního oddělení v tomto podniku. Po odchodu předchozího provozního ředitele se generální ředitel Adam rozhodl místo obsadit z interních zdrojů a zvolil respondenta Bruna. Před pracovním poměrem uzavřeným v podniku A pracoval Bruno jako technik pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu (dále jen „BOZP a PO“) ve dvou velkých strojírenských provozech. Nyní vede tři oddělení, kterými jsou oddělení BOZP a PO, oddělení informačních a komunikačních technologií (dále jen „ICT“) a údržby a oddělení provozní.

Preferované formy komunikace: Bruno preferuje osobní komunikaci, jak přínosnou vnímá také telefonickou komunikaci. Před pár lety byl zvyklý téměř denně navštěvovat pracovníky svého útvaru a dílčí výrobní linky a kontrolovat provedenou práci svých podřízených pracovníků, jakož i instalace, údržbu a opravy strojních zařízení a pořizované výpočetní techniky. Poslední dva roky však významnou část své pracovní doby strávil plánováním výstavby a výstavbou nové výrobní haly, pořízením a instalací nových strojů, technického zařízení a výpočetní techniky. Respondent Bruno si uvědomuje, že své dříve obvyklé pracovní pochůzky a rozhovory s pracovníky poněkud omezil na nezbytné minimum.

Nedostatek osobní komunikace: Bruno sdělil, že se snaží flexibilně reagovat na všechny důležité podněty, které mu jeho podřízení pracovníci sdělují, a tyto problémy nebo návrhy s nimi probrat. Každé dva týdny dělá porady celého útvaru, každý týden probíhají porady ve všech třech odděleních, které řídí. Toto nastavení a časová kapacita porad mu připadá optimální. S ohledem na celkový čas, který tráví přípravou na tyto porady a samotnou realizací porad, se domnívá, že není ani možné, aby setkávání se a komunikaci se svými podřízenými pracovníky ještě posílil.

Nedostatek informací: Bruno se domnívá, že má dostatek důležitých informací ke všem důležitým záležitostem. Detailní informace o méně závažných záležitostech nemá, ani je nepožaduje. Považujeme své vedoucí za zkušené kompetentní pracovníky, kteří se kvalitně a včas řeší všechny provozní záležitosti.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Bruno zastává názor, že všichni jeho podřízení pracovníci mohou nahlas vyjádřit jakýkoliv názor. Je přesvědčen, že k případným obavám o mzdu, finanční nebo nefinanční benefity nebo pracovní místo nemají pracovníci podniku A žádný důvod.

Řešení konfliktů: Mezi podřízenými Bruna dochází ke konfliktům, Bruno k tomu uvedl: „K menším i větším roztržkám samozřejmě dochází. Na provoze nemůžou pracovat žádné květinčky, to by je ostatní pracovníci pěkně oškubali a nic by se stejně nevyřešilo“. Pracovníci se pak obvykle zklidní. Ví, že v jednotlivých podnikových útvarech a zejména na výrobních linkách různé konflikty probíhají. Vyjádřil se, že většina konfliktů jsou tzv. žabomyší války, které nemají řešení.

Bruno se loni účastnil semináře zaměřeného na práci s emocemi a semináře zabývajících se řešením konfliktů. Nedaří se mu však to, co se prezentovalo na seminářích, úspěšně přenést do praxe.

Neformální komunikace: Bruno zmiňoval, že se pracovníci mohou účastnit různých podnikem pořádaných volnočasových akcí, jako jsou dny pro rodiny s dětmi, mikulášská besídka a vánoční večírek. Sám v rámci svého útvaru žádné akce neformálního charakteru nepořádá. Není mu známo, že by jeho podřízení pracovníci pořádali nebo se účastnili nějakých neformálních akcí mimo ty již uváděné. Má zato, že spolu pouze komunikují v rámci běžných neformálních setkání, jako je společný oběd.

Aktivní naslouchání: Bruno uvedl, že se snaží při každém rozhovoru, který uskutečňuje, soustředit pouze na tento rozhovor a jeho ostatní účastníky. Snaží se pohnutky a problémy druhých a jejich příčiny pochopit a zároveň usiluje o to, aby ostatní pochopili a přijali jeho pohnutky a záměry. Sám sebe nepovažuje za empatického. Domnívá se, že neumí rozpoznat pocity ostatních, natož je prožívat. K úkolům či problémům se staví prakticky, pragmaticky, logicky, nikoliv pocitově.

Zpětná vazba: Bruno hodnotí sám sebe jako pragmatického technicky orientovaného člověka, generálního ředitele vnímá jako stejně orientovaného člověka. Domnívá se, že svým podřízeným pracovníkům poskytuje všechny informace, které potřebují.

Pochvala: Bruno se snaží rozvíjet své manažerské dovednosti, přibližně před dvěma lety absolvoval seminář zaměřený na hodnocení a rozvoj pracovníků a na poskytování zpětné vazby. Lektor dal tenkrát účastníkům semináře za úkol, aby pochválili své podřízené za něco, co se jim skutečně povedlo, a aby pochválené pracovníky sledovali a snažili se vyhodnotit, zda se změnil jejich pracovní výkon a dosažené výsledky. Zlepšení přístupu k práci a dosažené výsledky pochválených pracovníků Bruna mile překvapily, od té doby používá procesní pochvalu jako motivační nástroj. Naposledy informoval pracovníky, kteří se účastnili vánočního večírku, o otevření zrekonstruovaných a nových šaten a kuchyňek s tím, že je hrdý na své kolegy, že se jim podařilo vše uskutečnit před stanoveným termínem a v prvotřídní kvalitě, i když to pro ně bylo velmi namáhavé.

Nezájem podniku o komunikaci s pracovníky: Se svými pracovníky se Bruno snaží denně komunikovat, vždy se mu to ale nedaří. S vedoucími jeho tří oddělení je v denním kontaktu, s ostatními podřízenými pracovníky svého útvaru bývá v kontaktu podle toho, jaké provozní úkoly se aktuálně řeší, při kontrolách instalovaných strojů, při přebírání hotové práce dodavatelů apod.

S ostatními řediteli a vedoucími útvarů se setkává na ředitelských poradách, připadá mu to dostačující. Uvědomuje si, že dříve chodil mnohem častěji také do výroby a více se zajímal o bezproblémové fungování a údržbu strojů a techniky. Mnohem více osobně komunikoval s mistry, již delší dobu na to nemá čas a spoléhá na své vedoucí.

Nevhodná organizace práce: Bruno se domnívá, že v podniku jsou dobré pracovní podmínky. Pracovníci mají k dispozici nové či rekonstruované šatny, sprchy, kuchyňky s odpočinkovými prostory. Má za to, že nikdo nepracuje v obtížných pracovních podmínkách a nikomu nejsou zadávány úkoly, které by překračovaly jeho schopnosti. Naopak, jako palčivý problém vnímá nespolehlivost některých pracovníků, a to jak nespolehlivost v pojetí nepřesného plnění zadaných úkolů, tak nespolehlivost v pojetí občasných pozdních příchodů na pracoviště.

Respondentka Cecílie

Respondentka Cecílie má 45 let, vystudovala ekonomii. Na nižších a středních manažerských pozicích pracuje posledních 17 let. Poslední tři roky pracuje jako střední manažer na pozici vedoucí ekonomického úseku, vede účetní oddělení a projektové

oddělení. Právě projektové oddělení plánuje, realizuje a vyhodnocuje různé neinvestiční a investiční projekty, které jsou financovány jak z vlastních finančních zdrojů podniku, tak z různých dotací a úvěrů. Dvě projektové manažerky a jedna finanční manažerka musí při své práci spolupracovat se všemi dílčími podnikovými útvary.

Preferované formy komunikace: Cecílie preferuje elektronickou formu komunikace, zejména emailovou. Jakožto ekonomka stále řeší účetní výkazy, rozpočty, kalkulace, smlouvy a jiné dokumenty, které od někoho přijímá nebo někomu posílá k dalším úpravám, odsouhlasení nebo pro informaci. Emailová komunikace pro ni představuje ideální komunikační formu. Navíc pracovnice z projektového oddělení řeší různé projekty, při jejichž plánování, realizaci a administraci musí v různé míře komunikovat se všemi podnikovými úseky a dodavateli, i v tomto ohledu je pro ni a její podřízené nejvhodnější emailová komunikace.

Různé drobné operativní záležitosti řeší telefonicky. Osobní komunikaci používá nejčastěji vůči generálnímu řediteli, respondentovi A, který preferuje osobní schůzky s vedoucími pracovníky.

Nedostatek osobní komunikace: Z rozhovoru vyplynulo, že Cecílie nemá potřebu více osobně komunikovat s ostatními pracovníky podniku nebo jinými subjekty. Ani nezaznamenala, že by někdo jiný potřeboval osobně komunikovat s ní.

Nedostatek informací: Cecílie nemá pocit, že by pracovnice v jejím ekonomickém úseku měly málo informací. Zejména pracovnice v projektovém oddělení jsou velmi zkušené, nebojí se kontaktovat pracovníky z jiných podnikových útvarů.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Cecílie se domnívá, že pracovnice ekonomického úseku nemají žádné důvody k obavám, proč by neměly otevřeně vyjadřovat svoje názory k různým pracovním tématům. Sama vždy generálnímu řediteli sděluje svá stanoviska k řešeným úkolům a klíčovým diskutovaným tématům, přičemž generální ředitel je bere v potaz. Situaci u ostatních pracovníků nedokáže posoudit. Ve výrobních halách a v administrativní budově jsou zřízeny schránky důvěry, což by mohlo odstranit případný ostych nebo strach pracovníků.

Řešení konfliktů: Cecílie považuje sama sebe za introvertní, nemá ráda ostré výměny názorů. Dojde-li ke konfliktům, snaží se, aby se situace zklidnila. V rámci jejího úseku ke konfliktům ani k emočně vypjatým situacím nedochází.

Neformální komunikace, porady: Pracovnice ekonomického úseku se účastní dnů pro rodiny s dětmi, mikulášské besídky a vánočního večírku. Všechny tři akce Cecílie hodnotí velmi pozitivně. V rámci jejího úseku se také slaví narozeniny, svatba nebo odchod na mateřskou dovolenou a narození dítěte. Každý týden v pondělí ráno mají poradu úseku, Cecílie se na počátku porady ptá každé podřízené pracovnice, jak se měla o víkendu, jak se daří její rodině apod. Má za to, že využití neformální komunikace na pracovišti je optimální. Mimo pracoviště se s podřízenými pracovnicemi ani jinými pracovníky podniku A nestýká.

Aktivní naslouchání: Cecílie se snaží aktivně naslouchat svým podřízeným pracovnícím, generálnímu řediteli a ostatní kolegům-manažerům. S jinými pracovníky téměř nemívá osobní schůzky.

Zpětná vazba: Cecílie má pocit, že od generálního ředitele nedostává téměř žádnou konkrétní zpětnou vazbu. Vždy řeší podnikové plány a aktuální problémy, od ředitele přijímá úkoly. Sama se snaží svým podřízeným zpětnou vazbu dávat, zejména se je snaží pochválit.

Pochvala: V rámci realizovaných týdenních porad Cecílie svým podřízeným pracovnícím sděluje, co se za uplynulý týden stalo, co se podařilo, chválí, co udělaly v požadovaném termínu a ve výborné kvalitě.

Zájem o komunikaci s pracovníky: Cecílie je přesvědčena, že svým podřízeným pracovnícím věnuje maximum svého disponibilního času a komunikuje s nimi, jak je potřeba. Taktéž často komunikuje s kolegy-manažery, aby od nich zjistila potřebné informace nebo jim naopak informace předala.

Nevhodná organizace práce: Cecílie uvedla, že byly rekonstruovány a dobudovány šatny, sprchy, kuchyňky a oddechové prostory. V podniku je podle ní příjemné pracovní prostředí. Problémy spatřuje v organizační struktuře a přidělených kompetencích u svého projektového oddělení. Projektové oddělení je zodpovědné za řízení plánování, realizace a administrace celé řady projektů. O tom, jaké projekty budou probíhat, rozhoduje generální ředitel, který určuje tříleté až pětileté podnikové cíle. Pracovnice z projektového oddělení

jsou zodpovědné za harmonogramy a administrativu projektů, v případě některých menších projektů zodpovídají také za jejich realizaci, což určuje generální ředitel.

Problematická byla například realizace vzdělávacích projektů, kdy za organizaci seminářů zaměřených na měkké a vybrané odborné kompetence jako ekonomie, právo a kvalita zodpovídalo projektové oddělení. Pro pracovníce bylo velmi obtížné domluvit s jinými řediteli či vedoucími pracovníky spolupráci a účast pracovníků na jednotlivých seminářích. Podle Cecílie mělo semináře organizovat HR oddělení.

Respondent Dan

Dan je ve věku 47 let, má středoškolské vzdělání v oboru strojírenství. Pracoval jako brusič a svářeč, umí obrábět s pomocí CNC³ stroje a umí CNC stroj také programovat. Má 20letou manažerskou praxi na pozici mistr, vedoucí výrobního úseku nebo vedoucí výroby, pozici mistra zastává v podniku A posledních 6 let. Řídí jednu ze čtyř výrobních linek, vede 17 až 20 podřízených pracovníků.

Preferované formy komunikace: Dan používá osobní formu komunikace, jeho podřízenými jsou pracovníci různých dělnických profesí, kteří v zaměstnání ani jiné formy komunikace nepoužívají. Dan komunikuje se svými podřízenými především osobně, důležité informace dále zpracovává jako stručný srozumitelný text, který vytiskne na barevnou kartičku a připevní na velkou nástěnku, která visí u šaten.

Porady: Dan dělá každý den ráno na začátku směny pětiminutovou poradou, aby svým podřízeným pracovníkům sdělil plán výroby na daný týden a den a aby zkontroloval jejich přítomnost na pracovišti. Vše podstatné, co podřízeným pracovníkům sdělil, dává také na nástěnku, což se mu osvědčilo. Každé pondělí ráno se účastní porady, kterou vede jeho nadřízený pracovník.

Nedostatek osobní komunikace: Dan se domnívá, že on sám komunikuje s pracovníky na výrobní lince dostatečně. Již mnohem méně je spokojen s časem, který mu věnuje jeho vedoucí a provozní ředitel.

³ CNC – zkratka pro Computer Numerical Control, CNC stroj je obráběcí stroj využívající počítač.

Nedostatek informací: Dan se dlouhodobě potýká s nedostatkem informací. Dostává neúplné informace nebo dostává informace pozdě. Chybí mu jakékoliv informace, které by se týkaly dlouhodobého směřování podniku a jeho dlouhodobých záměrů.

Aktivní naslouchání: Dan uvedl, že rozhodně nemá pocit, že by mu jeho nadřízený, vedoucí výroby, aktivně naslouchal. Taktéž sdělil, že s ním měl v posledních několika měsících pár výměn názorů ohledně zajištění provozu na dílčích výrobních úsecích, na kterých chybí v obdobích s vyšším počtem objemnějších zakázek zastupitelnost. Trápí ho i opotřebením a předpokládaná vyšší poruchovost některých zařízení, avšak vedoucí výroby všechny jeho návrhy a doporučení odmítá, přičemž argumentuje neopodstatněností obav Dana a finanční náročností jednotlivých návrhů.

Nezájem o komunikaci s pracovníky: Dan má dlouhodobě pocit, že vedoucí výroby vůbec nemá zájem komunikovat s ním. Před několika týdny žádal o schůzku provozního ředitele, ten mu ale zaslal email, ve kterém mu napsal, že je momentálně velmi pracovně vytížen, ať kontaktuje svého přímého nadřízeného pracovníka nebo ať mu napíše emailovou zprávu, ve které mu popíše, jaké jsou na lince problémy. Dan se cítil odmítnut, na tento email nereagoval. Provozní ředitel ho znovu nekontaktoval. Dan prohlásil: „*Proč se máme o něco snažit, když to vedení vlastně vůbec nezajímá? Proč se pak pořád řeší zlepšování procesů, úspory, efektivita a tak, když se vedení nezajímá o to, s jakými stroji pracujeme a že ty výrobky můžou být na milimetr přesné jen, když budeme mít dobré vybavení.*“

Řešení konfliktů: Na výrobní lince dochází jak ke konfliktům mezi jednotlivými dělníky, tak ke konfliktům mezi dělníky a Danem nebo dělníky a provozními pracovníky. Dělníci nemají potřebný respekt k vedení podniku, a to především ti pracovníci, kteří do podniku nastoupili v průběhu posledního roku. V návaznosti na aktuální situaci na trhu práce, kdy by schopnější dělníci mohli obratem najít novou práci, vnímá Dan jako složitý problém, aby se snažil posilovat pracovní angažovanost a loajalitu pracovníků vůči podniku. Navíc má pocit, že podnik nijak nepodporuje ani neoceňuje jeho vlastní pracovní angažovanost a loajalitu.

Neformální komunikace: Dan a jeho podřízení pracovníci ví o dnech pro rodiny s dětmi, mikulášské besídce a vánočním večírku. Dan takovéto akce nevyhledává a neúčastní se jich, u jeho podřízených je to různé podle toho, zda mají rodinu nebo nemají. Někteří pracovníci si spolu po pracovní době občas zajdou na pivo, Dan to nijak nesleduje. Narozesiny apod.

se mezi pracovníky příliš neslaví, jelikož by to bylo spojeno s konzumací alkoholu, což je v prostorách podniku přísně zakázáno.

Zpětná vazba: Dan uvedl, že od svého přímo nadřízeného pracovníka ani od jiných manažerů nedostává žádnou zpětnou vazbu.

Pochvaly: Dan sdělil, že ho nikdo nechválí. Sám se snaží své podřízené pracovníky chválit, nejčastěji říká: „*Dobrá práce chlapi*“. V návaznosti na dílčí zakázky, které pracovníci vykonávají, by uvítal, kdyby měl k dispozici nějaký rozpočet na odměny, které by mohl svým podřízeným pracovníkům v závislosti na jejich pracovním výkonu přidělovat.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Dan si navíc stěžoval, že když upozorňoval na chybějící zastupitelnost u obráběčů CNC strojů a na únavu svářečů v obdobích, kdy má podnik větší objem zakázek, a svářeči pracují na tři směny a přesčas, což má za následek, že dochází ke zvýšené chybovosti a při následných kontrolách se musí více výrobků opravit, což jsou finanční a časové náklady navíc, dostal pak nižší finanční bonusy než obvykle.

Shodou okolností proběhl rozhovor s Danem o den dříve, než proběhl rozhovor s provozním ředitelem Brunem. Když byla Brunovi položena otázka znějící „Ptáte se svých podřízených pracovníků na pracovní problémy, se kterými se potýkají?“, odpověděl, že o problémech ho podřízení informují sami, že se jich už více nedoptává. Navíc se potýká s tím, že jiní manažeři mnohdy neoslovují jeho podřízené, do jejichž kompetence dané problémy spadají, ale přímo jeho. Někdy se navíc setkává i s požadavky a dotazy řadových pracovníků. Tyto dotazy a žádosti neřeší, obratem je předává k řešení kompetentním podřízeným pracovníkům.

Nevhodná organizace práce: Dan se domnívá, že na celém úseku výroby je nevhodná organizace práce. Výroba je rozdělena na výrobní linky podle jednotlivých produktů, které podnik vyrábí. Podle Dana by však měla být rozdělena podle úkonů, tedy na svařovnu, brusírnou, CNC obrábění, lakovnu, montáž, elektro a kontrolu. Pracovníci by tak mohli vytvářet specializované jednotky, zajistila by se jejich zastupitelnost ale i růst jejich zkušeností, pracovní úkoly by se mohly lépe rozdělovat.

Respondent Emil

Respondent Emil má 41 let a středoškolské vzdělání s maturitou. Je elektrotechnik, v průběhu své pracovní kariéry si dodělal také několik svářečských kurzů. Pracuje v podniku A 6 let, celou dobu působí jako mistr jedné z výrobních linek, aktuálně má 16 podřízených pracovníků. Jako mistr pracuje v obdobných provozech již 18 let.

Preferované formy komunikace: Emil používá osobní formu komunikace, jeho podřízenými jsou pracovníci dělnických profesí, kteří nemají k dispozici žádnou výpočetní techniku, a tedy ani jiné formy komunikace nepoužívají. S pracovníky také komunikuje formou nástěnky, na kterou průběžně dává stručné informace k probíhajícím úkolům, k čerpání dovolené, hlášením nemoci apod.

Porady: Jelikož si Emilovi podřízení pracovníci na realizovaných poradách nic nezapisují, používá Emil stejný systém porad jako Dan. Každý den ráno dělá tzv. pětiminutovku. Každé pondělí ráno se účastní porady, kterou pořádá jeho přímý nadřízený pracovník.

Nedostatek osobní komunikace: Emil má pocit, že s pracovníky na své výrobní lince a s údržbáři a bezpečnostními referenty komunikuje dostatečně. Není však spokojen s časem, který mu věnuje jeho vedoucí a provozní ředitel.

Nedostatek informací: Emil se stejně jako Dan dlouhodobě potýká s nedostatkem získávaných informací.

Aktivní naslouchání: Emil se domnívá, že aktivně naslouchá svým podřízeným pracovníkům. S jinými pracovníky se vlastně příliš často nestýká, a pokud ano, jedná se jen o velmi krátké rozhovory. Má zároveň pocit, že jeho přímý nadřízený pracovník ani jiní manažeři mu aktivně nenaslouchají.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Emil si stěžoval, že mu vadí, že nikdo neposlouchá jeho názor na zakázky, které podnik A přijímá, a materiál, se kterým pracovníci pracují. K jednotlivým výrobním procesům jsou sice stanoveny časové normy, ty jsou však poddimenzované a neodpovídají skutečnosti. Některé prvky jsou složité a časové normy není možné stihnout. Plnění zakázky je návazně špatně naplánováno, což způsobuje často nestihnutí zadaných termínů, a tudíž i nižší odměny, než je oficiálně stanoveno pro 100% splnění daného úkolu.

Emil také ví, že Dan obdržel nižší odměny, než mu bylo přislíbeno. O problémech na lince přestal nadřízené pracovníky informovat, neboť přestal věřit, že by je začali řešit. Naopak, přepokládá, že by byly sníženy jeho kvartální odměny, jako tomu bylo u Dana.

Řešení konfliktů: Emil uvedl, že v jeho týmu dochází k občasným konfliktům mezi pracovníky nebo mezi ním a podřízeným pracovníkem. Jak jednu z příčin vznikajících konfliktů označil věkové rozdíly mezi pracovníky, neboť přibližně polovina pracovníků jsou dělníci v rozmezí 50 až 57 let a přibližně druhá polovina jsou pracovníci v rozmezí 22 až 29 let. Jedná se o dvě názorově a zkušenostně odlišné skupiny, pro které bývá obtížně efektivně spolupracovat. Zdá se mu, že tyto konflikty není možné vyřešit.

Neformální komunikace: Emil a jeho podřízení pracovníci ví o dnech pro rodiny s dětmi, mikulášské besídce a vánočním večírku. Dan takovéto akce nevyhledává a většinou se jich neúčastní. U jeho podřízených pracovníků je to různé podle toho, zda mají rodinu nebo nemají. Někteří pracovníci si spolu po pracovní době občas zajdou na pivo, Dan o tom ví, ale nemá žádné přesnější informace o tom, kteří pracovníci se spolu stýkají a jak často. Narozeniny, svatby nebo narození dítěte se mezi pracovníky příliš neslaví, jelikož by to bylo spojeno s konzumací alkoholu, což je v podniku A přísně zakázáno.

Zpětná vazba: Emil sdělil, že od svého vedoucího nemá žádnou zpětnou vazbu k realizovaným zakázkám ani tomu, jak vnímá jeho pracovní výkon nebo pracovní výkon celé výrobní linky.

Pochvaly: Emil také uvedl, že ho nikdo nechválí. On sám se snaží pracovníky na výrobní lince často pozitivně hodnotit.

Nezájem o komunikaci s pracovníky: Emil se domnívá, že vedení podniku téměř nemá zájem o komunikaci s běžnými pracovníky podniku. Byla sice zřízena schránka důvěry, ale zdá se mu, že je to jen kvůli nějakým předpisům a že řadoví pracovníci stejně nevěří, že by se něco změnilo k lepším, kdyby do schránky vhodili svou stížnost.

Nevhodná organizace práce: Respondent Emil se k organizaci práce vyjádřil obdobně jako Dan. Zmínil spokojenost pracovníků s novými šatnami, sprchami, jídelnou, vyzdvihl vynikající odsávání výrobních hal. Uvedl však, že nepovažuje za vhodné, jakým způsobem jsou sestaveny výrobní linky. Místo stávajících linek by sestavil pracoviště tvořená

pracovníky, kteří se zabývají stejnou činností, jako např. svařování, CNC obrábění, lakování, montáž apod.

Respondentka Františka

Františka má 35 let, vystudovala vysokou školu, obor psychologie. Její manažerská praxe trvá 4 roky, poslední 3 roky pracuje na pozici HR manažerky, kdy má na starosti vedení menšího HR oddělení, které tvoří 2 náborářky, 1 HR generalistka, 1 personalistka zabezpečující povinné a nepovinné vzdělávání pracovníků, 2 mzdové účetní a 1 metodička spravující mzdový software a jeho propojení s podnikovým informačním systémem.

Preferované formy komunikace: V rámci svého oddělení Františka preferuje osobní formu komunikace, napříč podnikem využívá zejména emailovou komunikaci, poměrně často realizuje také telefonické rozhovory. HR ředitelka s ní komunikuje spíše prostřednictvím emailových zpráv, jednou týdně mají přibližně dvouhodinovou poradou. Mimo tuto poradou se setkávají spíše jen nahodile a omezeně.

Podnik A má definované postupy pro výběr, přijímání, adaptaci, školení a hodnocení svých pracovníků. Pro tyto procesy jsou zpracovány např. vzory emailů, struktura pohovoru, formulář pro hodnotícího a hodnoceného pracovníka, struktura hodnotícího pohovoru apod. V ostatních oblastech fungování podniku nejsou nastavena téměř žádná komunikační pravidla.

Nedostatek osobní komunikace: Františka je nespojená s frekvencí schůzek se svou nadřízenou, HR manažerkou. V posledních měsících ji velmi vadí, že spolu nejsou v denním kontaktu a řadu záležitostí řeší pouze prostřednictvím emailových zpráv místo toho, aby si řešené případy vyjasnily při osobní schůzce.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Františka uvedla, že pokud mají pracovníci strach sdělit svůj názor, podnět nebo stížnost, mohou oslovit HR generalistku, která dodržuje mlčenlivost, nebo mohou využít schránku důvěry. Věří, že v rámci jejího oddělení panují přátelské a otevřené vztahy, pracovnice tedy nemusí mít žádné obavy vyjádřit svůj názor. S pracovníky jiných oddělení není v takovém kontaktu, aby mohla posoudit, zda mohou mít nebo mají obavy vyjádřit svůj názor.

Neformální komunikace: Františka jmenovala podnikové neformální akce jako dny pro rodiny s dětmi, mikulášskou besídku a vánoční večírek. Dále v rámci HR oddělení oslavují narozeniny jednotlivých pracovníků, přibližně jednou za měsíc si také spolu někde vyrazí odpoledne po pracovní době. Za silné stránky svého týmu považuje loajálnost, soudržnost, nekonfliktnost a sdílení znalostí a informací.

Aktivní naslouchání: Františka považuje empatii a schopnost aktivního naslouchání za své silné stránky. Vždy se snaží porozumět a pochopit druhého jedince.

Zpětná vazba: Františka sdělila, že jí chybí pozitivní zpětná vazba od její nadřízené. Zpětnou vazbu od své nadřízené dostává nahodile jen tehdy, když její nadřízená zjistí, že je něco v nepořádku. Jinou zpětnou vazbu v rámci podniku nedostává.

Pochvala: Františka uvedla, že pracovníci svého oddělení často chválí za jejich vynikající práci, avšak nikdo nechválí ji. Se svou nadřízenou pracovníci absolvuje jednou ročně hodnotící pohovor, v rámci kterého nadřízená vyzdvihne její silné stránky a pochválí ji, jinak ji vlastně kladně nehodnotí.

Nezájem o komunikaci s pracovníky: Podle Františky se v posledních pěti letech změnil přístup generálního ředitele Adama k pracovníkům podniku. Dříve se o ně více zajímal, navštěvoval je v kancelářích a docházel za nimi na výrobní linky. V posledních měsících se však setkává jen se středními manažery a s běžnými pracovníky již nekomunikuje. Františka se domnívá, že pracovníkům, kteří v podniku pracují delší dobu, chybí kontakt a zájem ředitele podniku o jejich osobu a jejich práci. Noví pracovníci se s nikým z vedení podniku nesetkávají, jsou pouhým článkem velkého soukolí.

Řešení konfliktů: V rámci HR oddělení nedochází k žádným konfliktům. Dojde-li však na jiném oddělení k rozporům, které jsou závažné či dlouhodobě nevyřešené, stává se, že ji vedoucí těchto oddělení osloví, aby jim pomohla s řešením situace na jejich pracovišti. Pak zorganizuje společné setkání zainteresovaných stran a snaží se konflikt zmírnit nebo vyřešit.

Nevhodná organizace práce: Jako personální manažerka se Františka často setkává s různými dotazy, připomínkami a stížnostmi jednotlivých pracovníků podniku A. Sama se domnívá, že podnik nabízí velmi dobré pracovní podmínky. Na druhou stranu pracovníci si

často stěžují na nevhodné uspořádání pracovních postupů. Nejpálčivější problémy se týkají pracovníků ve výrobních halách.

Respondent Gabriel

Respondent Gabriel má 55 let, vystudoval učitelství odborných předmětů na střední škole. Nejprve působil jako zástupce ředitele střední školy, později se zabýval profesním vzděláváním dospělých, získal znalosti z personalistiky a začal působit jako vedoucí personální agentury. Délka jeho stávající manažerské praxe činí 18 let, posledních 7 let pracuje jako vedoucí HR, přičemž vede recruitment tým, development tým a HR team. Jeho tři přímí podřízení mají celkem 11 vlastních podřízených zaměstnanců.

Preferované formy komunikace: Gabriel preferuje používání osobní komunikace, tu však využívá pouze v rámci svého HR oddělení. Vzhledem k tomu, že většinu pracovníků podniku tvoří různí IT pracovníci, kteří upřednostňují komunikaci prostřednictvím ICT technologií, komunikuje s pracovníky většinou prostřednictvím interní komunikační sítě nebo emailovými zprávami.

Nedostatek osobní komunikace: Gabriel by uvítal, kdyby se v rámci podniku více využívala osobní komunikace, místo toho, aby i pracovníci sdílející jednu kancelář mezi sebou komunikovali online.

Nedostatek informací: Gabriela trápí nedostatek tzv. měkkých informací. Pracovníci si mezi sebou předávají zejména odborné, technické informace. To se týká i oblasti podnikového HR. Podniková kultura je podle něho nastavena tak, že se příliš nezajímá o pocity pracovníků. Gabriel sdělil: „*Pracovní motivace a spokojenost by neměla být jen o finančních bonusech, multisport kartách, čerstvých džusech, croissantech, sendvičích a jiném občerstvení na pracovišti, stolním fotbálku nebo herně atd.*“

Část informací navíc není sdělována formálně, ale v průběhu různých neformálních setkání pracovníků v tzv. refresh zóně, kterou Gabriel téměř nenavštěvuje. Nedokáže si představit situaci, že by ho IT vývojáři oslovili, aby si s nimi dal šálek kávy a turnaj ve stolním fotbal nebo něco podobného.

Řešení konfliktů: Dojde-li v podniku k závažnějšímu konfliktu, stává se, že je Gabriel přizván jako podnikový mediátor.

Neformální komunikace: Gabriel se domnívá, že online komunikace a neformální komunikace jsou základními prvky vnitropodnikové komunikace a organizační kultury podniku B. V podniku B nejsou dodržována žádná pravidla interní formální komunikace, zaměstnanci si spolu tykají, a to i s vedením podniku. V podniku panují přátelské vztahy, pracovníci se setkávají v odpočinkových zónách, herně apod., kde si spolu povídají a občerstvují se, přičemž nejsou limitováni počtem ani délkou přestávek. Základním pravidlem je splnit stanovené pracovní úkoly a cíle. V podniku se také slaví narozeniny zaměstnanců, svatby či narození dětí. Právě Gabrielův Development team zajišťuje benefiční podnikový systém.

Aktivní naslouchání: Jelikož obchodní ředitel a IT ředitel se zaměřují na přesné, jednoznačné, co nejvíce konkrétní informace, jasně definované písemně zadané úkoly a jako hlavní komunikační formu využívají vnitropodnikovou komunikační síť, je naslouchání spojené s rozpoznáním a chápáním pocitů ostatních velmi omezeno. Vedení společnosti uskutečňuje osobní schůzky zejména s obchodními partnery. V případech, kdy se Gabriel účastnil takových schůzek, zaznamenal zejména kritické naslouchání.

Zpětná vazba: Když je ukončena jakákoliv zakázka či interní projekt, obdrží pracovníci elektronické dotazníky spokojenosti, aby mohli vyjádřit svou zpětnou vazbu. Cílem podniku B je mít otevřenou firemní kulturu, informované a motivované pracovníky. V podniku je rovněž zaveden systém 360° zpětné vazby, sdělování zpětné vazby probíhá prostřednictvím vyvinutého IT nástroje, což Gabrielovi nevyhovuje.

Pochvaly: Na recepci je umístěn interaktivní panel, na němž jsou zveřejňovány uskutečněné projekty a zakázky spolu s týmy pracovníků, kteří je zrealizovali. Vedení podniku připisuje k fotkám, grafům či obrázkům krátké pochvalné komentáře. Stejný obsah je zveřejněn i v podnikovém intranetu, jednotliví pracovníci mohou vše komentovat. Gabriel hodnotí tento způsob pochvaly a zpětné vazby jako velmi efektivní.

Na druhou stranu upozornil, že se vždy jedná o IT projekty nebo o zakázky či projekty zaměřené na IT, pracovníci ekonomického oddělení nebo HR oddělení a jejich projekty nejsou zveřejňováni a pokud ano, jsou aktéry příspěvku IT pracovníci, kteří se např. účastnili nějakého školení nebo vyvinuli nový online formulář pro HR oddělení, nikoliv HR pracovnice, které za těmito aktivitami stojí.

Nezájem o komunikaci s pracovníky: V poslední době se cítí nespokojený až frustrovaný, má pocit, že se z podniku vytrácí lidskost a osobní komunikace. Dříve běžná komunikace se v posledních třech letech transformovala do „škatulek“ vnitropodnikového komunikačního systému. Gabriel má navíc pocit, že se mu vzdaluje i jeho HR oddělení, neboť personalistky řešící nábor nových pracovníků a rozvoj a spokojenost stávajících pracovníků využívají sociální sítě, informační systém, online dotazníky, online formuláře apod. a emailovou komunikaci s pracovníky.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Gabriel se domnívá, že pracovníci nemají žádné závažné obavy vyjádřit své názory. Vedení podniku preferuje otevřenou neformální komunikaci, pracovníci se mohou volně vyjadřovat prostřednictvím podnikového intranetu. Své osobní názory však příliš často nesdělují pracovníci ekonomického a provozního oddělení, u pracovníků HR oddělení je to různé. Podle Gabriela je to tím, že vedení podniku vnímá jako nejdůležitější IT pracovníky. Ostatní pracovníci vlastně vytváření pracovní prostředí a potřebný servis pro IT pracovníky.

Porady: Porady v jejich standardní podobě se v podniku B téměř nerealizují. Preferovány jsou online porady, které se skládají z brainstormingů týkajících se řešení IT projektů, prezentací harmonogramů řešených projektů, online dotazníků apod. Běžné prezenční porady probíhají na úrovni vedení a v rámci obchodního, ekonomického, provozního a HR oddělení.

Nevhodná organizace práce: Pracovníci mají pružnou pracovní dobu od 6 do 20 hodin s pevnou základní pracovní dobou od 9 do 14 hodin. Většina IT pracovníků má navíc povoleno pracovat určitou část pracovní doby z domova. Toto nastavení Gabrielovi nevyhovuje, neboť podporuje neosobní emailovou komunikaci a chatování.

Respondentka Hana

Respondentka Hana je nejmladším členem výzkumného souboru, je jí 31 let. Má vysokoškolské vzdělání, vystudovala veřejnou ekonomiku. Délka její manažerské praxe činí 4 roky, poslední 3 roky pracuje v podniku B jako vedoucí obchodního oddělení. Má 5 podřízených zaměstnanců.

Preferované formy komunikace: Respondentka Hana využívá všechny formy komunikace. Záleží na řešeném tématu a konkrétním pracovníkovi, se kterým komunikuje. Nejčastěji volí strategii, že dotyčnému pracovníkovi zašle email nebo krátkou zprávu prostřednictvím vnitropodnikového komunikačního systému a následně se s ním spojí telefonicky, aby si ověřila, že příjemce zprávě porozuměl a v zadaném termínu vykoná to, co se po něm žádá. Pokud tomu tak není, nabízí krátkou osobní schůzku za účelem objasnění situace nebo dovysvětlení úkolu apod.

Nedostatek osobní komunikace: Hana by byla ráda, kdyby s pracovníky podniku B mohla více osobně komunikovat. Většina IT pracovníků však preferuje emailovou komunikaci nebo komunikaci skrze firemní aplikaci. Hana se snaží pravidelně navštěvovat odpočinkovou zónu, ve které se zapojuje k přítomným skupinám pracovníků.

Nedostatek informací: Hana se domnívá, že ona a její oddělení vždy mívá potřebné informace, i když je někdy obtížné, aby z dostupných informací vytřídili jen relevantní informace. Celkově má pocit, že se podnik nepotýká s problémem nedostatku informací, ale naopak s přemírou informací, neboť díky tomu, že jsou pracovníci zapojeni do mnoha projektů a různorodých týmů, sdílí spolu prostřednictvím vnitropodnikové komunikační sítě mnoho informací, které bývají různě interpretovány či dezinterpretovány.

Neformální komunikace: Hana má podobný názor jako Gabriel. Uvedla, že online komunikace a neformální komunikace tvoří základní stavební kameny vnitropodnikové komunikace a organizační kultury podniku B. Všichni zaměstnanci si spolu tykají, komunikují spolu prostřednictvím vnitropodnikové komunikační sítě, přičemž formu komunikace lze přirovnat k chatování a strukturovanému zadávání a řešení různých požadavků. Podnik B má stanovena striktní pravidla pro formální externí komunikaci, avšak pro interní komunikaci žádná pravidla nejsou.

Pracovníci mohou v průběhu dne kdykoliv navštívit tzv. refresh zónu, v níž se mohou občerstvit, odpočinout si, zacvičit si nebo si zahrát stolní fotbal nebo hokej. V celém podniku platí zákaz konzumace jídla v kancelářích. Naopak v refresh zóně je po celý den přítomna minimálně jedna servírka, která pro příchozí pracovníky připravuje teplé a studené nápoje, čerstvé džusy, smoothie, sendviče, toasty apod., pracovníci si mohou vzít čerstvé sladké a slané pečivo a ovoce. Refresh zóna je hojně navštěvována, a to zejména IT pracovníky,

kteří zde obvykle u šálku kávy nebo smoothie řeší pracovní záležitosti nebo si jen tak povídají.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Hana se domnívá, že v rámci podniku B nejsou žádné bariéry, kvůli kterým by pracovníci měli mít obavy vyjádřit své názory, byť by byly negativní.

Řešení konfliktů: Hana uvedla, že za významný skrytě působící podnikový konflikt považuje důležitost IT pracovníků a nedůležitost ostatních pracovníků. Vedení se zaměřuje na potřeby IT pracovníků, ostatní pracovníci bývají vnímáni jako snadno nahraditelní. Hana se domnívá, že by se tento přístup vedení podniku měl změnit, uvedla: „*Kdybychom ajťákům za obchod, HR, provoz atd. neposkytovali ve všem a pořád perfektní servis, bylo by jim to jejich programování k ničemu*“.

Aktivní naslouchání: Poslouchání a aktivní naslouchání je podle respondentky Hany v podniku B zredukováno, neboť pracovníci spolu obvykle chatují ve vnitropodnikovém komunikačním systému. Komunikace manažerů s pracovníky není zaměřena na vnímání pocitů, sdílení prožitků a jejich pochopení. Sdělované informace se kriticky hodnotí, upřesňují, vyhodnocují a sumarizují.

Zpětná vazba: Hana sdělila stejné informace jako Gabriel. Stejně tak uvedla, že jí osobně sdělování zpětné vazby prostřednictvím IT nástrojů nevyhovuje a upřednostnila by osobní setkání se svým nadřízeným pracovníkem. Domnívá se, že ona sama poskytuje pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu. Snaží se jim dávat najevo, že si jejich odvedené práce váží a že pracují dobře, příliš je nekritizuje.

Porady: Hana realizuje s pracovníky svého oddělení prezenční porady, které probíhají jednou týdně v rozsahu přibližně jedné hodiny. Vedení podniku běžné skupinové porady s vedoucími pracovníky vůbec neorganizuje, IT pracovníci řeší zadané úkoly a projekty ve svých týmech, využívají vnitropodnikovou komunikační síť. Vše ostatní spadá pod tzv. provozní informace, které se zveřejňují v jedné ze sekcí vnitropodnikové komunikační sítě.

Pochvala: Hana uvedla, že nebyla pochválena již několik měsíců. Své podřízené pracovníky se snaží chválit často.

Nezájem o komunikaci s pracovníky: Pracovníci mohou v rámci podnikové komunikační sítě kdykoliv o čemkoliv komunikovat se svými kolegy, se svými přímými vedoucími pracovníky nebo vedením podniku.

Nevhodná organizace práce: Hana je spokojená se současnou organizací práce v podniku.

Respondentka Iva

Respondentka Iva je ve věku 39 let, má vysokoškolské technické vzdělávání. Délka její manažerské praxe činí 9 let. Posledních 6 let pracuje jako vedoucí české pobočky jedné nadnárodní společnosti zabývající se projekcí specializovaných strojírenských technologií a výrobou nebo pořízením a následným zprovozněním specializovaných technologických celků. Česká pobočka tohoto podniku představuje poměrně malé pracoviště, které tvoří čtyři techničtí specialisté, přičemž Iva je také jedním z nich, technolog, dva obchodní zástupci a back office manažerka, která má na starosti zajištění zázemí pobočky, personální agendu, objednávky a fakturaci a různé drobné asistentské a organizační aktivity. Všichni pracovníci jsou na pobočce zaměstnání déle než dva roky.

Preferované formy komunikace: Iva upřednostňuje osobní komunikaci, neboť se domnívá, že pouze komunikací tváří v tvář lze získat maximum potřebných informací, hovořit přímo, dořešit různé problémy a nejasnosti, které vyvstávají v průběhu rozhovoru. Jelikož však musí komunikovat s dodavateli a odběrateli v různých státech západní a střední Evropy a také jelikož technici i obchodní zástupci tráví většinu pracovního týdne na služebních cestách, používá nejčastěji emailovou komunikaci, následuje telefonická komunikace. Pokud je to možné, využívá také videohovory a videokonference. Interní dokumenty, objednávky, faktury apod. se řeší elektronickou formou emailem, není-li to nezbytné ze zákona, netisknou se.

Nedostatek osobní komunikace: Iva by uvítala víc osobní komunikace zejména se svým nadřízeným, kterým je ředitel sekce pro Střední Evropu, která sídlí ve Vídni. S ohledem na větší vzdálenost mezi oběma pracovišti však spolu komunikují prostřednictvím emailových zpráv nebo telefonicky. Pokud nemohou podřízení pracovníci komunikovat s Ivou osobně, diskutují většinu záležitostí telefonicky nebo prostřednictvím videohovorů. Iva se domnívá, že se dobře znají, jednájí otevřeně a konstruktivně s ní řeší dílčí problémy, se kterými se potýkají.

Nedostatek informací: Iva se domnívá, že komunikace mezi centrálou a pobočkou i komunikace mezi pracovníky pobočky probíhá dobře, bez informačních šumů. K drobným informačním šumům dochází mezi dodavateli a pracovníky pobočky, problém chybějících informací se týká především odběratelů. Nedostatek informací je způsoben zejména složitostí realizovaných zakázek, svůj podíl na vznikajících nedorozuměních má také komunikace v angličtině.

Obavy pracovníků vyjádřit svůj názor: Iva je přesvědčená, že pracovníci pobočky nemají žádný důvod k tomu, aby měli nějaké obavy vyjadřovat své názory. Všechny podnikové procesy jsou nastaveny ve prospěch pracovníků, kteří mohou využívat flexibilní pracovní dobu a home office, technici a obchodní zástupci mají k dispozici služební automobil a mobilní telefon i k soukromým účelům apod. Pracovníci jsou povinni dosáhnout stanovené strategické cíle, na způsobu a postupu se domlouvají v rámci pobočky a s centrálou.

Řešení konfliktů: Iva již dlouhou dobu žádné konflikty neřešila, pracovníci pobočky spolu dobře vycházejí. Nemívají ani žádné významné rozpory s odběrateli nebo dodavateli.

Neformální komunikace: Pracovníci pobočky se dvakrát ročně účastní dvoudenní teambuildingové akce, jednou ročně Iva pořádá den s rodinami a společnou večeři pracovníků pobočky s jejich partnery. Jednou ročně pracovníci pobočky navštěvují vídeňskou centrálu, jedná se o dvoudenní návštěvu, kdy se pracovníci pobočky setkávají s pracovníky centrály s tím, že je připraven společný oběd a večeře spolu s teambuildingovými aktivitami. Vzhledem k tomu, že na služební cesty často jezdí dvojice techniků nebo dvojice technik a obchodní zástupce, pracovníci se velmi dobře znají. Iva má za to, že nastavení neformální komunikace je na maximální úrovni.

Aktivní naslouchání: Iva se snaží aktivně naslouchat každému podřízenému pracovníkovi, pracovníkovi centrály, dodavateli a odběrateli tak, aby pobočka byla stabilní, profesionální a poskytovala co nejlepší služby.

Zpětná vazba: Iva sdělila, že poskytování kvalitní zpětné vazby je zřejmě její slabinou. Před realizací tohoto rozhovoru vztahovala zpětnou vazbu k plnění stanovených finančních cílů. Nikdy nepřemýšlela nad tím, že by některý z pracovníků pobočky uvítal rozhovor, který by se týkal jeho práce a jejího hodnocení.

Pochvala: Iva není zvyklá chválit pracovníky. Pokud chválí, hovoří vlastně o plnění kvantitativních podnikových cílů. Sděluje pracovníkům, na kolik procent plní podnikové cíle, ale neříká jim, jak dobře plní své úkoly, nepovzbuzuje je a nezabývá se tím, co jednotlivé pracovníky motivuje. Domnívá se, že je to tím, že podnik má velmi dobře nastavený mzdový systém a benefitní systém.

Zájem o komunikaci s pracovníky: Iva se snaží najít si vždy čas, aby si mohla s pracovníky pobočky promluvit, ať osobně, telefonicky, prostřednictvím videohovoru či nějakého jiného IT nástroje. Podle Ivina vyjádření má centrála značný zájem o fungování české pobočky, a tedy má i zájem komunikovat s pracovníky pobočky.

Nevhodná organizace práce: Vzhledem k charakteru práce jednotlivých pracovníků pobočky není podle Ivy možné upravit stávající organizaci práce. Dříve usilovala o to, aby se v pondělí nerealizovaly žádné služební cesty, aby se mohla sejít se všemi pracovníky pobočky, uskutečnit s nimi poradu, případně aby si zašli na společný oběd apod. Udržet toto nastavení však bylo velmi obtížné. S ohledem na různé vnější podmínky je Iva s organizací práce na pobočce i nastavením mezi pobočkou a centrálou velmi spokojena.

Porady: Iva se snaží uspořádat dvakrát měsíčně radu, které se zúčastní všichni pracovníci pobočky. Rady plánuje vždy měsíc dopředu. Pokud je nutné uskutečnit v tomto datu nějakou důležitou služební cestu, mají tyto cesty samozřejmě prioritu. Radu pobočky se průměrně účastní pět pracovníků pobočky. Iva je přesvědčena, že pracovníci pobočky to oceňují.

6.2.3 Závěry

Tato podkapitola popisuje závěry, které byly učiněny k jednotlivým výzkumným otázkám. **První výzkumná otázka** se zaměřovala na silné a slabé stránky vnitropodnikové komunikace a na to, zda lze současný rozsah a způsob používání osobní komunikace považovat za pozitivum nebo negativum vnitropodnikové komunikace. Jako silné stránky vnitropodnikové komunikace podniku A byly identifikovány dobrá informovanost na dílčích úrovních řízení podniku, fungující systém rad, posilování příležitostí pracovníků vyjádřit se bez obav ke své práci, sdělit vedení různé problémy nebo návrhy na zlepšení. Mezi slabé stránky vnitropodnikové komunikace v podniku A patří chybějící zpětná vazba, nedostatek

informací zejména mezi řadovými pracovníky, nezájem o řadové pracovníky, rozpory mezi podnikovými útvary a nedostatek informací ohledně budoucnosti podniku.

Mezi silné stránky vnitropodnikové komunikace podniku B patří otevřenost, inovativnost, neformálnost a dobrá informovanost o aktuálním dění v podniku, řešených zakázkách apod. Z pohledu IT pracovníků nebude mít vnitropodniková komunikace pravděpodobně žádné slabé stránky. Z pohledu ostatních pracovníků je slabinou vnitropodnikové komunikace podniku B orientace podniku na IT pracovníky. Ostatním pracovníkům chybí osobní komunikace v rámci vertikální, horizontální i diagonální podnikové komunikace, empatie, aktivní naslouchání a osobní zpětná vazba včetně pochval.

Mezi silné stránky vnitropodnikové komunikace podniku C lze zařadit otevřenost, přátelské vztahy pracovníků pobočky, zájem o komunikaci s pracovníky a spokojenost s organizací práce. Na úrovni samotné pobočky zde patří také ochota vedoucí pobočky ke komunikaci a její otevřenost ke změnám, snaha o empatii a aktivní naslouchání. Výraznější slabé stránky nebyly identifikovány. Vedoucí pobočky sice hovořila o svých nedostatcích při podávání zpětné vazby, je však otázkou, zda by se stejně vyjádřili pracovníci pobočky.

Druhá výzkumná otázka zjišťovala, jaké formy komunikace manažeři nejčastěji využívají. Všichni oslovení respondenti preferují osobní formu komunikace. V podniku A a C představují důležitou formu komunikace porady a individuální schůzky, přičemž v podniku A se jedná o porady realizované na všech stupních řízení podniku až po porady nižšího managementu s řadovými pracovníky a individuální schůzky ředitele se středními manažery. V podniku C jde o individuální schůzky manažerky pobočky s pracovníky. V podniku A a C je častá také emailová a telefonická komunikace. Výjimku tvoří manažeři nižšího managementu výrobních úseků podniku A, kteří nemohou využívat email ani telefony z důvodu absence vybavení, podstatné informace sdělují svým podřízeným prostřednictvím nástěnek.

V podniku B je dominantním komunikačním nástrojem vnitropodnikový komunikační systém, se kterým jsou velmi spokojeni IT pracovníci, avšak ostatní pracovníci by spíše uvítali posílení osobní individuální nebo osobní hromadné komunikace.

Zejména v podniku B a podniku C významně ovlivňuje používané formy komunikace organizační kultura podniku a systém organizace práce. Co se týče podniku B, obchodní

manažerka a HR manažer používají osobní komunikaci v rámci svých oddělení, avšak při komunikaci se všemi ostatními pracovníky používají zejména chatování a zadávání a řešení požadavků v rámci vnitropodnikového komunikačního systému. Obchodní manažerka nemá s používáním IT komunikačních nástrojů problémy, zatímco HR manažera trápí odlidštění interní komunikace a dlouhodobě cítí se frustrován. V podniku C využívá manažerka pobočky kombinaci osobní a telefonické komunikace spolu s IT komunikačními nástroji.

Téma vnitropodnikové komunikace by bylo přínosné dále zkoumat zejména s akcentem na diagonální vnitropodnikovou komunikaci. V podnicích A a B by bylo vhodné analyzovat komunikaci napříč podnikovými útvary a navrhnout opatření k její optimalizaci.

Třetí výzkumná otázka se zabývala obsahy, které manažeři sdělují jednotlivými formami komunikace. V rámci provedeného výzkumného šetření bylo zjištěno, že manažeři nepoužívají jednotlivé formy komunikace primárně podle toho, jaké obsahy, chtějí někomu sdělovat, ale podle toho, komu chtějí něco sdělovat.

Generální ředitel podniku A preferuje osobní komunikaci, ať již individuální nebo skupinovou, s vedoucími pracovníky, přičemž vedoucí pracovníci se tomu přizpůsobili. Osobní komunikaci pro sdělování jakýchkoliv obsahů používá také nižší management na výrobních linkách, jelikož řadoví pracovníci nemají k dispozici žádné podnikové IT vybavení, které by mohli využívat.

Podnik B je IT společností, která disponuje vlastním propracovaným komunikačním systémem, který je využíván IT pracovníky podniku pro sdělování všech komunikačních obsahů, zatímco ostatní pracovníci by chtěli používat různé formy komunikace pro sdělování různých komunikačních obsahů. Mix komunikačních forem je využíván v podniku C, primárním kritériem pro volbu komunikační formy však nejsou sdělované obsahy, ale předpokládaná a potřebná dostupnost jednotlivých spolupracovníků. Je-li potřeba předávat si nějaké dokumenty, je vždy využívána emailová korespondence.

Čtvrtá výzkumná otázka se zaměřovala na to, zda neformální komunikace tvoří významnou součást vnitropodnikové komunikace. Bylo zjištěno, že ve všech třech podnicích tvoří neformální komunikace významnou součást vnitropodnikové komunikace. V podniku A byly identifikovány přínosy neformální podnikové komunikace u vedoucích pracovníků, u řadových pracovníků nebyly zmapovány významné podnikové přínosy neformální

komunikace. Vliv neformální komunikace byl u podniku A vyhodnocen jako nejnižší v rámci sledovaných podniků.

V podniku B a podniku C se jedná o velmi významnou komunikační formu, která značně přispívá k motivaci a spokojenosti pracovníků. Např. v podniku B mají pracovníci k dispozici refresh zónu, která jim nabízí řadu zajímavých podnikových benefitů a ve které jsou rovněž uskutečňovány pracovní porady či různá setkání, která směřují k plnění podnikových cílů. Z uskutečněných rozhovorů vyplynulo, že refresh zóna představuje benefit a neformální komunikační platformu především pro IT pracovníky, nikoliv pro ostatní pracovníky.

Situaci v podniku B by bylo vhodné dále detailně zkoumat, např. prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého by se účastnili všichni pracovníci podniku. Šetření by se zaměřovalo jak na vnitropodnikovou komunikaci, tak na motivaci a pracovní spokojenost, ale i na možné předsudky a s tím spojené bariéry.

Poslední **pátá výzkumná otázka** se zabývala zpětnou vazbou, kterou dostávají manažeři a běžní pracovníci ohledně pracovních výsledků, kterých dosahují. Nedostatečná zpětná vazba představuje slabou stránku manažerské komunikace v podnicích A a B a pravděpodobně také v podniku C.

6.3 Návrh doporučení pro praxi

V rámci uskutečněného výzkumu bylo zjištěno, že se formy používané manažerské komunikace v jednotlivých podnicích značně liší. Jako významné podmínky, které ovlivňují nastavení vnitropodnikové komunikace, byla identifikována občasná nepřítomnost manažerů na pracovištích a odborná specializace pracovníků podniků na informační a komunikační technologie.

Ve všech podnicích lze doporučit, aby se manažeři více zaměřili na **využívání osobní komunikace a naplňování jednotlivých manažerských funkcí**. Osobní komunikace totiž na rozdíl od emailů a chatů manažerům umožňuje vnímat u svých komunikačních partnerů neverbální komunikaci, aktivně naslouchat, být empatický, poskytnout okamžitou osobní zpětnou vazbu apod.

I přes to, že z rozhovorů vyplývá, že vnitropodniková komunikace není ani v jedné ze společností zásadním problémem, některé nedostatky s nižším pracovním výkonem a slabší motivací u řadových pracovníků mohou být s tímto tématem spojeny. Hojně využívání komunikace skrze online prostředí je skvělým nástrojem, je však důležité odlišovat jaké prostředky pro jaké sdělení budou využity. Dále je nesmírně důležité rozlišovat jakou formu komunikace manažer zvolí při komunikaci s různými odděleními.

Doporučení v této oblasti se jednoznačně týká **zefektivnění systému porad a systému, jakým jsou předávány jednotlivé informace**. Bylo by vhodné realizovat porady dvojího typu. Jednak porady managementu, které by se věnovaly záležitostem na manažerské úrovni, a jednak porady pro jednotlivá oddělení, kterých by se zúčastňovali řadoví zaměstnanci a nižší, popřípadě střední management. Během těchto porad by mělo dojít ke zhodnocení událostí vniklých v období od poslední porady, vyzdvižení dosažených úspěchů a stanovení si cílů na další období. Především by zde měly být probrány záležitosti, které není vhodné řešit elektronickou komunikací. Tyto porady by vytvořily vhodný prostor pro vyjádření názorů zaměstnanců, pro jejich motivaci a eliminovaly by možnou frustraci z pocitu nedostatečné osobní komunikace. Zásadní pro fungování takovýchto porad je však jejich rozdělení pro jednotlivá oddělení, jelikož pro komunikaci například s IT oddělením by měl být zvolen jiný druh komunikace než pro oddělení účetní.

V podniku A a B by bylo vhodné podpořit komunikaci vedení podniku se všemi pracovníky či cílenou komunikaci vedení vůči jednotlivcům. Z rozhovorů vyplynulo, že i někteří manažeři mají pocit, že s nimi vedení podniku nekomunikuje. V návaznosti na sdělení mistrů Dana a Emila lze předpokládat, že absenci komunikace, a tudíž i nízkou míru sounáležitosti a loajality k podniku pocítují také řadoví pracovníci. Opatřením ke zlepšení situace v podniku A by mohlo být vydávání tištěného měsíčního newsletteru pro zaměstnance, v němž by měl úvodní slovo generální ředitel podniku. Newsletter by obsahoval různé aktuální informace o dění v podniku, připravovaných podnikových akcích apod.

Další doporučení se týká řešení konfliktů a jiných emočně vypjatých situací a také zpětné vazby. Jedním z možných řešení konfliktů je právě **využití zpětné vazby**. Dojde-li na pracovištích ke konfliktům, mohli by manažeři reagovat zpětnou vazbou. To znamená, že by se zaměřili na popis konkrétního chování pracovníků, nikoliv na tyto pracovníky, přičemž by nezobecňovali, ale mluvili by za sebe a sdělovali by konkrétní informace. Příkladem

takové reakce může být sdělení: „*Nejsem spokojen s Vaším pracovním výkonem v uplynulém měsíci. Zadanou práci jste téměř vždy odevzdával až po určeném termínu, musel jsem Vás upomínat. Můžete mi prosím vysvětlit, proč se Váš pracovní výkon tak významně zhoršil?*“

U konfliktů, které vzniknou například díky neefektivní komunikaci je mimo využití zpětné vazby důležité, aby se manažeři dostatečně připravili na proces, který je potřeba, vzhledem ke vzniklé situaci, rozpohybovat. Základem je snažit se identifikovat problém, zjistit, jaký měl být původní cíl nebo záměr v problematice části, a jednotlivé konflikty by měli manažeři, pokud možno co nejdříve a bez zbytečného odkladu vyřešit. Není-li možné konflikty nějakým způsobem vypořádat, měli by zainteresovaným stranám navrhnout, kdy se k řešení konfliktu vrátí a ve stanoveném termínu se znovu sejdou a pokusit se konflikt znovu řešit.

Lze doporučit přípravu **seminářů zaměřených na řešení konfliktů**, jejichž součástí by byl praktický nácvik různých strategií řešení konfliktů.

Dalším opatřením by mohla být **realizace seminářů pro vedoucí pracovníky**, které by se zaměřovaly na rozvoj jejich komunikačních dovedností, empatie, poskytování zpětné vazby apod.

V podniku A by bylo rovněž vhodné provést analýzu stávajících pracovních míst a jejich dílčích aktivit, jakož i interakcí napříč podnikem, a vyhodnotit, zda je stávající organizační struktura optimální či nikoliv. Pokud by byly odhaleny nějaké slabiny, bylo by vhodné přijmout závěry a stávající **organizační strukturu a nastavení vnitropodnikových procesů optimalizovat**.

V podnicích A a B by bylo vhodné detailně **analyzovat diagonální vnitropodnikovou komunikaci**, vyhodnotit, jak skutečně probíhá, a na základě zjištěných silných a slabých stránek navrhnout vhodná opatření zacílená na její zlepšení.

V podniku A by bylo rovněž vhodné uskutečnit **personální audit**. Cílem auditu by bylo lepší rozdělení kompetencí, pracovních úkolů a pracovních aktivit. Např. by bylo vhodné zjistit, zda by bylo přínosné zřídít pozici investičního manažera, který by řídil všechny investiční záležitosti. Provozní ředitel by se tak mohl věnovat údržbě a rozvoji v rámci provozního úseku.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem manažerské komunikace. Jedná se o aktuální téma, neboť vysoká úroveň komunikačních dovedností patří mezi základní podmínky pro výkon manažerské profese.

Pro získání dat bylo provedeno kvalitativní výzkumné šetření, jehož praktickým cílem bylo identifikovat, jaké komunikační formy, v jakém rozsahu a k předávání jakých obsahů jsou manažery používány a preferovány. Doplňkovým cílem je zjistit, zda manažeři využívají také neformální komunikaci a jak hodnotí její přínos. Cílovou skupinu výzkumu tvoří manažeři nižšího, středního a vyššího managementu s manažerskou praxí delší než 24 měsíců. Výzkumné šetření bylo realizováno pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, přičemž záměrně zvolený nereprezentativní výzkumný soubor tvořilo devět manažerů ze tří různých podniků. Jednalo se o vrcholové, střední a nižší manažery různého věku, kteří pracují ve výrobním podniku, v podniku zaměřeném na IT služby a v malé české pobočce zahraničního podniku. Sběr dat proběhl v prosinci 2019 a lednu 2020.

Na základě zjištěných dat byly zpracovány závěry k pěti stanoveným výzkumným otázkám, přičemž bylo zjištěno, že mezi silné stránky vnitropodnikové komunikace patří otevřenost, možnost vyjadřovat bez obav své názory a návrhy, dobrá informovanost a významnější využívání neformálních forem komunikace.

Mezi slabé stránky vnitropodnikové komunikace náleží především chybějící zpětná vazba, nedostatek informací mezi řadovými pracovníky a malý zájem o řadové pracovníky a systém podnikových porad. Všichni oslovení manažeři preferují osobní formu komunikace, ne vždy ji však mohou hojně využívat. Jsou omezeni například organizační kulturou, v rámci níž je důraz kladen na využívání ICT technologií, nebo nutnosti pracovat významnou část své pracovní doby mimo pracoviště.

Dále bylo zjištěno, že manažeři nevyužívají dílčí formy komunikace primárně podle toho, jaké obsahy, chtějí někomu sdělovat, ale především podle toho, komu mají něco sdělovat. Jako významná slabina manažerské komunikace bylo identifikováno neposkytování časté zpětné vazby pracovníkům a omezené aktivní naslouchání pracovníkům.

Následně byla formulována doporučení, která by mohla přispět ke zefektivnění manažerské komunikace. Tato doporučení zahrnují využívání zpětné vazby, zefektivnění porad, realizaci seminářů pro vedoucí pracovníky nebo vydávání tištěného podnikového newsletteru, analýzu stávajících pracovních míst s cílem optimálního nastavení podnikové organizace práce, personální audit či provedení dotazníkového šetření mezi všemi podnikovými pracovníky.

8 LITERATURA

1. ARGYRIS, Ch. *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. London: Garland, 1987. ISBN 978-0824082000.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
3. BEDNÁŘ, V. et al. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-4211-3.
4. BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.
7. BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
8. BURNS, T., STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1994. ISBN 978-0198288787.
9. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
10. CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9978-80-247-4033-1.
11. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2487-577-3.
12. ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-8085-381-6.
13. ČERMÁK, F. *Jazyk a jazykověda: přehled a slovníky*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-24-1946-0.
14. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
15. DONNELLY, J. H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.

16. DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-242-0.
17. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
18. FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
19. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Praha: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
20. HÁJEK, M. *Henri Fayol a Henry Mintzberg o managementu*. [online]. 19.2.2014. [cit. 2019-12-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/55-management-vedeni-rizeni/154-management-fayol-mintzberg.html>>.
21. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2475-1.
22. HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
23. HASSONOVÁ, G. *Emoční inteligence. Jak zvládat a řídit své i cizí emoce*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9920-9.
24. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0981-2.
25. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
26. HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
27. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
28. HORŇÁKOVÁ, K. KAPALKOVÁ, S., MIKULAJOVÁ, M. *Jak mluvit s dětmi: od narození do tří let*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-612-4.
29. KALHOUS, Z., OBST, O. *Školní didaktika*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-571-4.
30. KHELLEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

31. KOTLER, P., KELLER, P. L. *Marketing Management*. 13. vyd. Praha, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
32. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
33. KŘIVOHLAVÝ, J. *Povídej – naslouchám*. Praha: Karmelitánské nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7195-405-7.
34. KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-1.
35. LEŠKO, L. *Náhled do sociální komunikace*. Praha: Tribun, 2008. ISBN 978-80-7399-466-2.
36. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
37. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
38. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
39. MEDLÍKOVÁ, O. *Umíme to s konfliktem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4016-4.
40. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
41. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.
42. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-3809-3.
43. PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
44. PILAŘOVÁ, I. *Leadership a management development*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
45. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
46. PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2.

47. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.
48. POLÁČKOVÁ, I. *Emoce*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0974-6.
49. POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci*. Plzeň: vlastní náklad, 2008. ISBN 978-80-903529-2-6.
50. PLAŇAVA, I. *Jak (to) spolu mluvíme: psychologie dorozumívání i nedorozumění mezi lidmi*. Brno: Masarykova univerzita, 1992. ISBN 80-210-0412-6.
51. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 7. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
52. RABINÁKOVÁ, D. *Konflikt, kořeni života*. Praha: Partners Czech, 2004. ISBN 80-239-3339-6.
53. ŘEHOŘ, P. *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, 2012. ISBN 978-80-7394-394-3.
54. SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.
55. SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti – člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 2. opravené vyd. Brno: Barrister & Principal.2007. ISBN 80-86598-65-9.
56. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
57. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.
58. TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*. Dover: Dover Publications, 2001. ISBN 978-0486299884.
59. TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-0183-5.
60. THOROVÁ, K. *Vývojová psychologie: proměny lidské psychiky od početí po smrt*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0714-6.
61. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
62. URBAN, L. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3562-7.

63. VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.
64. VOJTÍŠEK, P. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. ISBN 978-80-90510-93-7.
65. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-7367-387-1.
66. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
67. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
68. WINKLER, J. *Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1892-5
69. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola. Klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6221-0.

9 PŘÍLOHY

9.1 Scénář hloubkového polostrukturovaného rozhovoru

Úvodní část rozhovoru

- Přivítání respondenta
- Poděkování za poskytnutí rozhovoru
- Informace o výzkumu, příslibení anonymity, požádání o souhlas s pořízením záznamu na diktafon a příslibení smazání provedeného záznamu po zpracování diplomové práce

Profil respondenta

1. Jaké je Vaše pohlaví?
2. Kolik je Vám let?
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
4. Jak dlouhá je Vaše manažerská praxe?
5. Jaká je Vaše současná manažerská pozice? Prosím uveďte název pozice.
6. Na jakém stupni řízení podniku je Vaše pozice? (nižší, střední, vyšší management)
7. Kolik let pracujete na své současné pozici?
8. Kolik přímých podřízených pracovníků máte?

Používané komunikační formy

9. Jak hodnotíte současnou vnitropodnikovou komunikaci?
10. Jaká jsou její pozitiva a negativa?
11. Jak s Vámi komunikuje Váš nadřízený/nadřízení?
12. Jak nejčastěji komunikujete se svými kolegy, tj. manažery na stejném stupni řízení?
13. Jak nejčastěji komunikujete se svými podřízenými?
14. Ovlivňují Vámi používané formy komunikace formy komunikace, které používá Váš nadřízený/nadřízení?
15. Ovlivňuje Vámi používané formy komunikace organizační kultura podniku?

Aktivní naslouchání

16. Máte pocit, že Vám Váš nadřízený/nadřízená aktivně naslouchá?
17. Snažíte se aktivně naslouchat svému podřízeným? Můžeme prosím popsat pár konkrétních situací?

Získávané informace

18. Máte vždy dost informací, abyste svou práci vykonával/a včas a v potřebné kvalitě?
19. Ptá se Vás Váš nadřízený/nadřízená na pracovní problémy, se kterými se potýkáte? Pokud ano, podporuje Vás při jejich řešení? Jak?
20. Jaké informace Vám pro výkon Vaší práce nejčastěji chybí?

Porady

21. Uskutečňuje Váš nadřízený/nadřízená porady? Jak často? Považujete je za efektivní? Pokud ne, proč jsou porady neefektivní?
22. Uskutečňujete porady? Jak často? Považujete je za efektivní? Pokud ne, proč?

Předávané informace a pracovní výkony podřízených pracovníků

23. Domníváte se, že svým podřízeným poskytujete/zajišťujete dost informací, aby svou práci vykonávali v potřebné kvalitě, včas?
24. Jaké informace Vaším podřízeným pro výkon jejich práce nejčastěji chybí? Proč? Jak na tyto situace reagujete?

Konflikty

25. Probíhají ve Vašem pracovním týmu/podniku nějaké konflikty? Jaké? Jak často?
26. Jak ke konfliktům přistupujete?

Neformální komunikace

27. Probíhají ve Vašem podniku nějaké formy neformální komunikace? Jaké a jak často? Jak tyto aktivity vnímáte?
28. Jsou tyto formy komunikace přínosné/nepřínosné pro budování organizační kultury, plnění podnikových cílů? Pokud ne, proč tomu tak asi je?