

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Význam vnitropodnikové komunikace pro řízení ve sledované
organizaci**

Bc. Ivana Vrtišková, DiS.

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Vrtišková, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam vnitropodnikové komunikace pro řízení ve sledované organizaci

Název anglicky

The Importance of Manager´s Communication

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit vliv komunikačních dovedností pro plnění úlohy manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkové techniky.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY James, GIBSON James, IVANCEVICH John, *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ O'lgá. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. ISBN 80-85943-94-8.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam vnitropodnikové komunikace pro řízení ve sledované organizaci" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2017

Poděkování

Ráda a bych touto cestou poděkovala v první řadě vedoucí diplomové práce Ing. Janě Horákové za cenné a odborné rady, podporu a konzultace v průběhu přípravy celé diplomové práce. Současně děkuji také Ing. Jaroslavu Habáňovi za poskytnutí interních informací ze společnosti Agrostroj.

Význam vnitropodnikové komunikace pro řízení ve sledované organizaci

Souhrn

Tato diplomová práce na téma „Význam vnitropodnikové komunikace pro řízení ve sledované organizaci“ se zabývá problematikou komunikace ve vybrané firmě. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části je řešena literární rešerše, která byla rozdělena do dvou oblastí, a to management a komunikace. V části management je charakterizována obecná definice managementu, jednotlivé úrovně managementu, pojmy manažer, manažerské funkce, manažerské role a styl vedení. V části komunikace je popsána komunikace, formy komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační toky, komunikační proces, komunikační audit, interpersonální a intrapersonální komunikace. Poslední hlavní částí byla praktická část. Pro praktickou část byla vybrána akciová společnost Agrostroj. Dále praktická část specifikuje profil společnosti Agrostroj a její historii. Pro praktickou část byl následně sestaven a použit dotazník a rozhovor. Jednotlivé odpovědi z dotazníku jsou okomentovány, graficky znázorněny v tabulkách či grafech a následně statisticky zhodnoceny. Završením praktické části jsou kapitoly Výsledky a diskuse, kde jsou řešeny nedostatky a jejich možná řešení, a Závěr.

Klíčová slova: management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, intrapersonální a interpersonální konflikty, komunikační audit

The Importance of Manager's Communication

Summary

This thesis is on the topic of „The importance of Manager's communication.“ Which deals with the communication in the chosen company. The work is divided into two main parts. The first part deals with the literature review, which was divided into two other areas. They are management and communication. In the part of management there is characterized a general definition of management, different levels of management, manager, management functions, management roles and leadership style. In the description of communication there are communication, forms of communication, communication, verbal communication, nonverbal communication, effective communication, barriers of communication, communication flows, communication process, communication audit, interpersonal and intrapersonal communication. The last major part of this thesis is the practical part. For the practical we have selected the stock company Agrostroj. Further the practical section specifies a profile of the company Agrostroj and its history. For the practical part we used a questionnaire and an interview. Individual answers of the questionnaire were then commented on, and graphically displayed in tables and graphs and then statistically evaluated. At the end of the practical part there are chapters Results and discussion where we solved deficiencies and their possible solutions, and Conclusion.

Keywords: management, communication, communication process, communication flow, verbal and non-verbal communication, effective communication, barriers to communication, interpersonal and intrapersonal conflicts, communication audit

Obsah

1 Úvod	12
Cíl práce a metodika.....	13
Rešerše	14
2.1 Pojetí a význam managementu	14
2.2 Úrovně managementu	15
2.3 Manažer	17
2.3.1 Postavení manažera v organizaci.....	18
2.3.2 Manažerské funkce	19
2.3.3 Manažerské role.....	22
2.3.4 Styl vedení	26
3 Komunikace.....	28
3.1 Formy komunikace	30
3.2 Verbální komunikace	36
3.3 Neverbální komunikace	38
3.4 Efektivnost komunikace	40
3.4.1 Prvky efektivní komunikace	40
3.4.2 Zásady efektivní komunikace	41
3.5 Bariéry komunikace	42
3.6 Komunikační toky.....	43
3.7 Komunikační proces	44
3.8 Komunikační audit.....	45
3.9 Interpersonální komunikace.....	47
3.10 Intrapersonální komunikace.....	48
4 Vlastní práce.....	49

4.1 Historie společnosti Agrostroj	51
4.2 Dotazníkový průzkum.....	52
5 Výsledky a diskuse	81
6 Závěr	83
7 Seznam použitých zdrojů	85
8 Přílohy.....	89

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úrovně managementu	17
Obrázek 2 Typy rozhodnutí podle úrovně řízení	24
Obrázek 3 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací	29
Obrázek 4 Neverbální versus verbální komunikace	37
Obrázek 5 Schéma neverbální komunikace	39
Obrázek 6 Schéma efektivní komunikace	41
Obrázek 7 Komunikační toky ve firmě.....	44
Obrázek 8 Model komunikačního procesu	45
Obrázek 9 Logo společnosti	50
Obrázek 10 - Organizační struktura firmy Agrostroj.....	97

Seznam tabulek

Tabulka 1 Na různých úrovních rozdělení času manažerů	22
Tabulka 2 Role manažera	25
Tabulka 3 Bariéry v komunikaci	42
Tabulka 4 Charakteristika podniku	57
Tabulka 5 Hodnocení vedoucího	69
Tabulka 6 Subjektivní názor zaměstnanců na zpětnou vazbu	72
Tabulka 7 Jakým způsobem dochází k přenosu informací	75
Tabulka 8 Dekompozice informací.....	77
Tabulka 9 Překážky v komunikaci.....	80

Seznam grafů

Graf 3 Zastoupení zaměstnanců na jednotlivých úsecích	55
Graf 4 Charakteristika podniku.....	56
Graf 5 Charakteristika prostředí	58
Graf 6 Konflikty ve firmě	60
Graf 7 V oblasti komunikace bych firmu ohodnotil(a) číslem 1 - 5.....	61

Graf 8 V pracovním týmu jsem zapojena do důležitých projektů	62
Graf 9 Svůj názor se bojím říci z důvodu ztráty zaměstnání	63
Graf 10 Mému nadřízenému věřím.....	64
Graf 11 Můj nadřízený reaguje na mé připomínky a návrhy.....	65
Graf 12 Myslíte si, že to, co nadřízený říká a dělá, je ve vzájemném souladu?	66
Graf 13 Hodnocení vedoucího	67
Graf 14 Zpětná vazba přichází od kolegy, nadřízeného nebo podřízeného	70
Graf 15 Řešení problémů	71
Graf 16 Subjektivní názor zaměstnanců na zpětnou vazbu	71
Graf 17 Jak často dostávají podřízení pracovníci informace.....	73
Graf 18 Zájem zaměstnanců o kurz komunikace.....	73
Graf 19 Jakým způsobem dochází k přenosu informací	74
Graf 20 Dekompozice informací	76
Graf 21 Překážky v komunikaci	78

1 Úvod

Mezilidská komunikace ve firmě nebo i mimo firmu proniká do středu pozornosti, jelikož se dostává ke každému odvětví procesu řízení. Platí jak u zaměstnanců firmy, tak i u manažerů a lze ji spatřovat jak v neformálním, tak i ve formálním recipročním styku vně i uvnitř firmy. Produktivita zaměstnanců a chod celé firmy je ovlivňován výkonem manažerské komunikace. Takzvanou branou ke kýženému úspěchu v osobním i v profesionálním životě je umění komunikace. I když potřeba komunikace neustále roste, tak je pořád považována za jednu z kritických schopností manažerů.

Efektivní komunikace a její znalost je možné považovat za základní pilíř dalšího rozkvětu celé firmy, každého týmu i jednotlivce, vědeckých disciplín a i všech oblastí techniky. Jde o postup komunikace a prezentace uměleckého kapitálu firmy i jednotlivce, která značí ohromnou konkurenční výhodu.

Značné množství podniků si v současnosti ani neuvědomuje, že nedobře fungující vnitrofiremní komunikace je výraznou bariérou jejich úsilí o zvyšování kvality práce. Vnitropodnikovou komunikaci dokonce některé z firem označují jako jeden ze svých největších současných zájmů.

Většina středních i top manažerů firem jasnou představu o pojmu vnitropodniková komunikace nemají. Někteří z nich dostatečně účinně hovořit s ostatními lidmi neumějí a jejich komunikace v dané firmě funguje spíše demotivačně, zatímco by bylo samozřejmě žádoucí, aby byla motivující.

„Komunikace není všechno, ale je za vším“ (Janda, 2004).

Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce je důležitost komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkové techniky. Tato práce bude zpracována v následujících krocích:

- Literární rešerše
- Výběr objektu zkoumání
- Formulace otázek do dotazníku
- Realizace otázek dotazníku
- Vyhodnocení zjištěných informací
- Formulace závěrů a doporučení

Rešerše

2.1 Pojetí a význam managementu

V dnešní době lze najít několikero definic nebo vysvětlení toho, co to vlastně vůbec management je. Nejlépe anglický pojem „to manage“ vystihuje české slovo řízení. Je tím myšleno firemní řízení, které je směřováno ku zvládnutí jak jednotlivé funkcionální činnosti podniku, tak ale i celku obecně. Vystává zde otázka za jakých podmínek, kdy, do jaké míry nebo kde už je to věda nebo umění (Vodáček, Vodáčková, 1999).

Za vědní disciplínu se považuje management proto, že je tu seřazený soubor poznatků, které jsou z větší části odpozorované z praxe a jsou v podobě návodů zpracovány pro jednání či jako principy. Management čerpá z vícera vědních disciplín – statistiky, sociologie, psychologie, matematiky, ekonomie atd. Tyto poznatky následně rozvíjí a aplikuje na podmínky řízení. Prvky umění v sobě management obsahuje také, protože tyto prvky jsou součástí individuálních schopností manažerů. Jedná se o schopnost kvalifikovaného rozhodnutí, vystupování, jednání s lidmi, organizační schopnosti manažerů, apod. (Veber a kol., 2000).

I přes to, že manažer využívá principů, technik a nástrojů, je také velice důležitá kreativita intuice, umění předvídat a občas i riskovat. Za tvůrčí čin lze považovat ustavení schopného týmu, ovlivňování trhu či hledání přijatelných možností k podnikání. Za umění lze považovat objevení příležitostí tam, kde jiní vidí pouze konflikty, rozpory a chaos. Úspěšný top manažer se nemůže obejít bez těchto prvků umění (Veber a kol., 2000).

Management obsahuje názory, zkušenosti a doporučení manažerů, kteří k tomu, aby dosáhli firemních cílů, aplikují manažerské funkce – kontrolu, organizování, plánování, komunikace a rozhodování. Pokud převládá směr komunikace mezi podřízeným a nadřízeným zdola nahoru a shora dolů bavíme se o vertikálním řízení. Jestliže se komunikace odehrává v jedné hierarchii řízení mezi dílčími odborníky specializovaných útvarů, hovoříme o takzvaném horizontálním řízení (Cejthamr, Dědina, 2010).

Management lze v dnešní době chápat v různých směrech:

- na různých organizačních úrovních je možné management aplikovat
- lidé jsou vykonavateli managementu
- docílení úspěšnosti daného procesu nebo organizační jednotky, je základním posláním manažerské činnosti
- z hlediska obsahu je management se širokým aplikačním záběrem výrazně obecnou disciplínou (Vodáček, Vodáčková, 1999).

Definice, které se nejčastěji v managementu využívají lze rozdělit do třech základních skupin, a to:

- účel a jeho předmět studia
- vedení lidí
- vedoucími pracovníky vykonávané funkce, které jsou specifické

Do první skupiny, která zdůrazňuje účel předmět studia lze zahrnout pojetí *Robinsona* a *Pearcea*: „Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“

Do druhé skupiny preferující vedení lidí, je možné zařadit tvrzení *Hayse* a *Dalea*: „Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“

Ke třetí skupině zbývající se specifickými funkcemi vedoucích pracovníků, je možné přiřadit pojetí *Chunga*: „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“ (Vodáček, Vodáčková, 1999).

2.2 Úrovně managementu

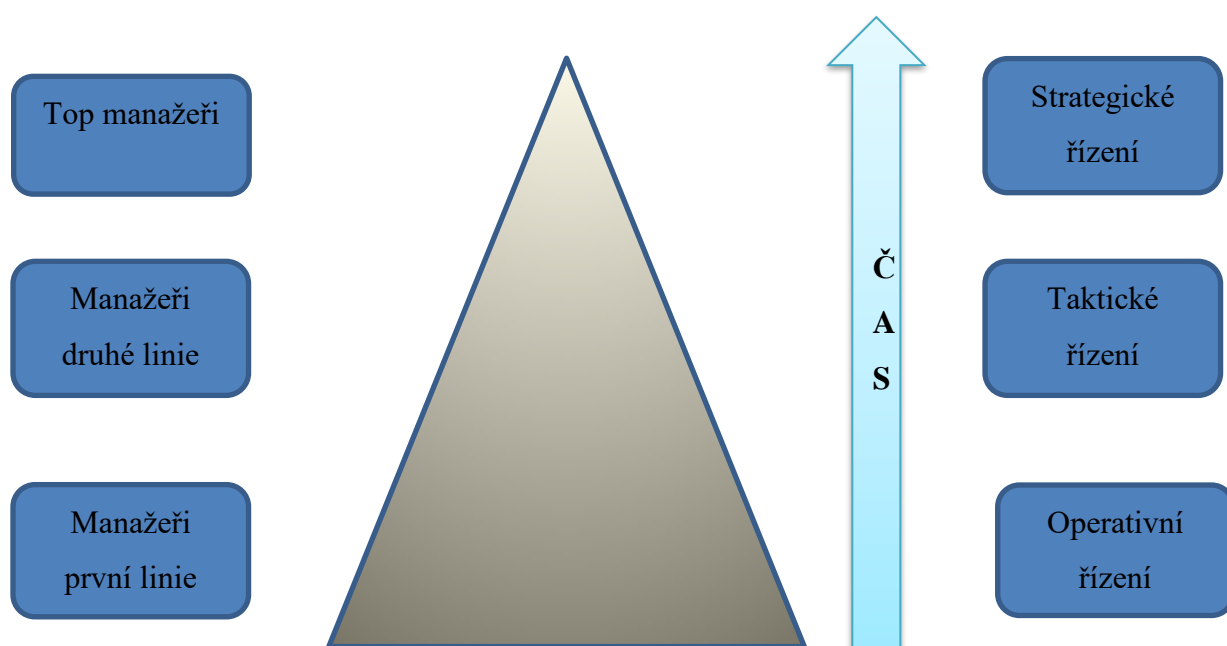
V řízení firem jsou za rozhodujícího činitele pokládáni manažeři, a tudíž klíčovým je i výchova a výběr manažerů. Na kvalitě manažerů závisí úroveň a způsob vedení lidí, určování podnikatelských záměrů, účelnost organizačního uspořádání, hospodářská situace v dané organizaci a podobně (Veber a kol., 2000).

Většina aktivit firmy se uskutečňuje na třech odlišných, avšak do jisté míry se překrývajících úrovních, ve kterých jsou zapotřebí rozdílné manažerské dovednosti. Manažeři musejí své manažerské funkce na těchto úrovních vykonávat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000).

Neziskové organizace i podnikatelské subjekty rozšiřovaly předmět své činnosti a postupně se stávaly členitějšími a rozsáhlejšími. Tím také rostly nároky na členění managementu a jejich řízení. V dnešní době se obvykle manažeři rozdělují do tří úrovní (Veber a kol., 2000):

- **vrcholoví manažeři** neboli top manažeři jsou na úrovni strategického řízení (v top managementu) – jsou odpovědní za všechna strategická rozhodnutí v dané firmě a soustřeďují se na klíčové faktory a kompetence, které směřují k efektivnímu vývoji firmy a jejímu fungování. Jsou to úkoly, které mají dlouhodobý charakter představující horizont 3-5 let, případně delší. Nespadají sem úkoly, které jsou kratší než jeden rok (Váchal, Vochozka a kol., 2013).
- **střední manažeři** (manažeři druhé linie) řeší taktickou úroveň řízení – řeší rozličné aktivity na taktické úrovni řízení. Takovéto aktivity plní strategické cíle, které jsou vytyčeny vrcholovými manažery. Skupina středních manažerů tvoří nejpočetnější skupinu, ve které se nacházejí vedoucí dílčích útvarů a úseků, např. finančního řízení, nákupu, personalistiky, marketingu. Činnosti jsou časově vymezeny vykonávány maximálně do jednoho roku. Největší náplní těchto manažerů je zpracování, získávání a poskytování informací podřízeným a nadřízeným pracovníkům (Váchal, Vochozka a kol., 2013).
- **základní manažeři** (manažeři první linie) řeší operativní úroveň řízení – převážně zajišťují operativní úkoly, které se odehrávají na nejnižší úrovni řízení. Plní je provozní manažeři, kteří jsou vedoucími dílen, skupin, hlavními účetními nebo mistry směn. Jsou o stupeň nad řadovými pracovníky. Každodenní náplní jejich práce je komunikace s podřízenými a nadřízenými zaměstnanci, motivace a vedení podřízených, organizace a hodnocení výsledků jejich práce. Úkoly jsou plněny čtvrtletně, měsíčně nebo i týdně. (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Obrázek 1 Úrovně managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Manažer

Převážně v anglosaských zemích se začal termín manažer používat k označování všech osob, které jsou zodpovědné za chod firmy nebo služby, ať se jedná o společenské nebo neziskové organizace, podnikání nebo o veřejnou správu. Za manažera je považován v podnikatelské sféře člověk, který řídí firmu v zájmu více vlastníků nebo jednoho vlastníka firmy. V některých středně velkých organizacích a převážně v malých organizacích je hlavním manažerem současně vlastníkem organizace. Ovšem díky historickému trendu nastává separace řídicí funkce od vlastnictví. Top manažeři jsou odpovědní za zavádění novinek a přijímání klíčových rozhodnutí pro rozvoj organizace. Podléhají představitelům vlastníků nebo vlastníkovi (Folwarczná, 2010).

2.3.1 Postavení manažera v organizaci

V procesu řízení je možné postavení manažera vyobrazit schématem zaměstnanec – manažer - vlastník. V původním malém rodinném soukromém podniku, kde jediným zaměstnancem býval vlastník, splývala role vlastníka, manažera i zaměstnance. Postupným zvětšováním podniků se všechny tři role osamostatňovaly. Profese zaměstnance se oddělila jako první, následně u velkých firem došlo ke vzniku a k oddělení samostatné funkce manažera (Veber a kol., 2000).

Na počátku dvacátého století byly velké podniky často vedeny jedinou osobou, zpravidla jejich majitelem. Obvykle to bývala tak nápadná podnikatelská osobnost, že na ní byl přímo závislý úspěch firmy (Tomáš Baťa, Henry Ford). Těmito lidmi byl podnik řízen obvykle autokraticky. S rozšiřujícím se podnikem obvykle manažer – majitel firmy nestačil na veškeré jeho řízení, a proto si začal najímat spolupracovníky, obvykle podřízené vedoucí (manažery). Mnoho manažerů - vlastníků se ovšem dostalo do problematické situace (nemoc, stáří), kdy efektivně řídicí práci nemohli vykonávat a byli nuceni si najmout top manažery, kteří podnik řídili v jejich zájmu (Veber a kol., 2000).

Takovéto skutečnosti a mnohé další vedly k následnému oddělování funkcí manažerů a vlastníků. Profese manažera, kterého si najímají vlastníci nebo vlastník, vznikla samostatně, aby podnik vedl nebo aby se podílel na jeho vedení. Čím dál tím více je vedení podniku svěřováno profesionálním manažerům (Veber a kol., 2000).

Struktura managementu, která je členitá, činila a dosud činí obtíže v komunikaci mezi rozličnými úrovněmi manažerů, v rozdělení odpovědnosti a pravomoci, ve využívání jejich potenciálu, apod. (Veber a kol., 2000).

Na chápání úlohy zaměstnanců, manažerů a vlastníků je klasický pohled následující:

- **vlastníci** – schvalování a rozhodování strategických záměrů firmy, dozor nad konáním manažerů, zejména dodržováním strategických záměrů, monitoring výkonnosti firmy
- **manažeři** - v řízení firmy mají dominantní postavení, řídí provozní běžnou činnost
- **zaměstnanci** – uskutečňují přidělené úkoly, poskytují potřebné informace a další nutné podklady pro řízení (Veber a kol., 2000).

2.3.2 Manažerské funkce

Jsou to typické činnosti, které manažer vykonává ve své firmě. Takovéto činnosti by měl zaměstnanec zvládnout ve své oblasti působení. Souladem manažerských funkcí je dosažení firemních cílů (Srpková, Řehoř a kol.).

Plánování

Je to rozhodovací proces, který zahrnuje výběr vhodných prostředků, stanovení organizačních cílů a způsob jejich definování a dosažení očekávaných výsledků v daném čase a na požadované úrovni. Na všech úrovních řízení by se do plánování měli zapojovat všichni manažeři. Každý z manažerů musí rozhodovat, určovat cíle, jak se jich bude dosahovat, kdo který úkol vykoná. Plánování má přímý vliv na rozvoj manažerů i organizace, snižování rizika i výkonnost organizace (Šuleř, 2003).

Plánování je bráno jako výchozí bod, který předchází výkon veškerých ostatních manažerských činností. Je to proto, že plánování naznačuje cesty a vymezuje cíle, aby jich bylo dosaženo. Na realizaci ostatních manažerských funkcí (kontrola, vedení, organizování) závisí bezprostředně dosažení cílů (Veber a kol., 2000).

V každé organizaci plní plánování následující úkoly:

- je prostředkem pro rozvoj organizace; především plány se má určovat směr rozvoje organizace. Jako základní nástroj musí být plány, které budou určovat budoucí rozvoj firmy a jejích složek.
- je prostředkem pro proporcionalitu a koordinaci uvnitř firmy. Ve firmě se sestavuje celá řada plánů a ty na sebe musí vzájemně navazovat:
 - a) z časového hlediska, tj. provázání operativních, taktických a strategických plánů
 - b) z věcného hlediska, tj. propojení plánů finančních, investic, technického rozvoje, personálních, výrobních, obchodních atd..
 - c) z hlediska organizačních úrovní, tj. že hovoříme o kaskádě plánů, od plánů jednotlivých útvarů až po celkové podnikové plány.

Přestože odlišnost plánů je zřejmá, dvě následující otázky by měly být v plánech zodpovězeny: jakým způsobem a čeho se má dosáhnout? (Veber a kol., 2000).

Organizování

Představuje činnost, která systematicky usměrňuje úkoly a možnosti tak, aby s minimálními náklady, intenzitou práce a časem mohly být realizovány plány. Jde tedy o zajištění a stanovení činností a vymezení vzájemných vztahů kolektivů i lidí při plnění určitých úkolů a záměrů. Organizační struktury tyto úkoly zabezpečují (Váchal, Vochozka a kol, 2013).

Organizování zaopatřuje velmi důležitou funkci. Aby cíle organizace byly trvalé, musí být práce dobře zorganizována. Uspořádány musí být veškeré aktivity jakožto například: čas, materiál, lidé, zdroje (Marquis, BL., Huston, C J.).

Vnitřní struktura určitého celku představuje organizování. Nezbytnost organizování plyne z docílení synergického efektu (převážné množství výrobních činností musí realizovat více lidí) a z limitující schopnosti člověka (řídí omezený rozsah podřízených) (Veber a kol., 2000).

Proto je velmi důležité vymežit vzájemné vztahy mezi prostředky a lidmi (skupinami nebo jednotlivci) při plnění určitých záměrů. K podání efektivního výkonu je důležité vymezení vztahu k ostatním pracovníkům a znalost úkolů (Veber a kol., 2000).

Vnitřní organizační struktura firmy je vnějším projevem organizování. V dnešní době pod tímto názvem rozumíme jak organizační struktury procesní, tak i útvarové, ale i sdružování organizací do virtuálních týmů či do strategických aliancí (Dědina, Odcházal, 2007).

Efektivnější organizování tvoří organizační funkce a nástroje. Výkonnost firmy je ovlivněna chováním jednotlivců nebo i skupin v organizacích, ale i způsobem organizování. Jde tak o organizační chování jednotlivců a skupin (Dědina, Odcházal, 2007).

Vedení

Vedení si lze vysvětlit jako přinucení lidí, aby dělali věci ochotně nebo přinucení ostatních, aby následovali, anebo při rozhodování je užito autority. Vedením jedna osoba ovlivňuje jednání a chování druhých lidí. To znamená, že od efektivního budování týmu a od aktivity skupin proces vedení nemůže být oddělen (Cejthamr, Dědina, 2010).

Vedení se vztahuje k procesu komunikace, mezilidskému chování a k motivaci. Pro zmírnění pokusů nespokojených zaměstnanců je taktéž vedení důležité. Efektivní proces delegování zahrnuje také dobré vedení. Vedení je dynamický proces a je významný na všech úrovních organizace (Cejthamr, Dědina, 2010).

Kontrolování

Kontrola patří taktéž do základních manažerských funkcí a odehrává se na všech úrovních řízení. Pomocí skutečných odchylek od plánu umožňuje kontrola realizovat nápravná opatření, která vedou k dosažení cílů. Také preventivně na nežádoucí potencionální odchylky může působit kontrola. Kontrola je zároveň prověřením, zda se ostatní manažerské funkce provádějí správně (Šuleř Oldřich, 1997).

Kontrolu můžeme členit na externí (vnější) a interní (vnitřní). Vnitřními strukturami organizace je iniciována vnitřní kontrola, zpravidla je realizována řídicími pracovníky nebo lidmi, kteří jsou řídicími pracovníky, ke kontrole zmocnění (Veber a kol, 2000).

I když firma vystupuje jako suverénní, samostatný subjekt, musí strpět v řadě případů kontrolu, která je realizovaná subjekty, které se vyskytují mimo firmu (externí kontrolu); ta může mít dvojí podobu: (Veber a kol, 2000).

- smluvní požadavky: firma se zaváže v souvislosti se svými záměry tím, že externímu subjektu umožní prověřit jisté skutečnosti, které se týkají jejich výsledků nebo činnosti. Pod touto kontrolou si můžeme představit prověření hospodaření firmy bankou na základě žádosti o úvěr, či prověření stanovených skutečností ve spojení s pojištěním, před uzavřením kontraktu o pravidelných dodávkách přezkoumání systému jakosti zákazníkem (Veber a kol, 2000).
- zákonné požadavky: oprávnění vyplývá z řady zákonů, zpravidla státních orgánů, provádět zvolené kontrolní činnosti, kupříkladu kontrola skutečností týkající se

daňového priznání, kontrola dodržování požárních neb ekologických předpisů, placení příspěvků na zdravotní a sociální pojištění, atd. (Veber a kol, 2000).

Tabulka 1 Na různých úrovních rozdělení času manažerů

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
Liniový management	Střední management	Top management

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001

2.3.3 Manažerské role

Henry Mintzberg, kanadský autor teorií managementu, sepsal manažerské role. Henry Mintzberg vychází z dlouhodobé a podrobné studie práce velkých a středně velkých organizací, kde pracovalo pět řídicích pracovníků. A tvoří tak základ práce a aktivity top manažera. Manažerskou práci je možné vyobrazit v plnění různých „rolí“ nebo jako množinu chování, která je s danou pozicí spojena (Cejthmar, Dědina, 2010).

Během dne se manažeři zabývají činnostmi, kterými vystupují v různých typech vztahů k podřízeným, nadřízeným, klientům, spolupracovníkům, nebo veřejnosti. Odlišnými principy a pravidly se řídí jejich chování v různých vztazích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Manažeři vykonávají při své práci širokou škálu činností a vykonávají různorodé role, které s pracovními pozicemi a jejich náplní práce úzce souvisejí. Splývá a překrývá se celá řada manažerských rolí. Každá z rolí má své pole působnosti, kde manažer operuje. Konflikt rolí, které manažer vykonává, je velmi častý. V tuto dobu manažer musí uplatnit veškeré své specifické dovednosti a znalosti a správně tak rozhodnout v rámci celé organizace (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Informační role

Žádná činnost ale ani dobře řídit nelze bez přiměřených informací. Žádoucím směrem své úsilí nemohou efektivně zaměřit, bez toho aniž by zaměstnanci od svého manažera pravidelně dostávali informaci o účelu a smyslu jejich práce, výsledcích i potížích, o firemních záměrech a cílech (Šuleř, 2002).

Převážná většina informací, které se k manažerům dostávají, ve skutečnosti informacemi ani nejsou. Vlastnost těchto informací je taková, že zahlcují. Další špatnou vlastností je to, že plno informací, které jsou potřebné pro manažery, jsou ve špatně formě, nedostupné, přicházejí příliš pozdě nebo naopak brzy (Šuleř, 2002).

Interpersonální role

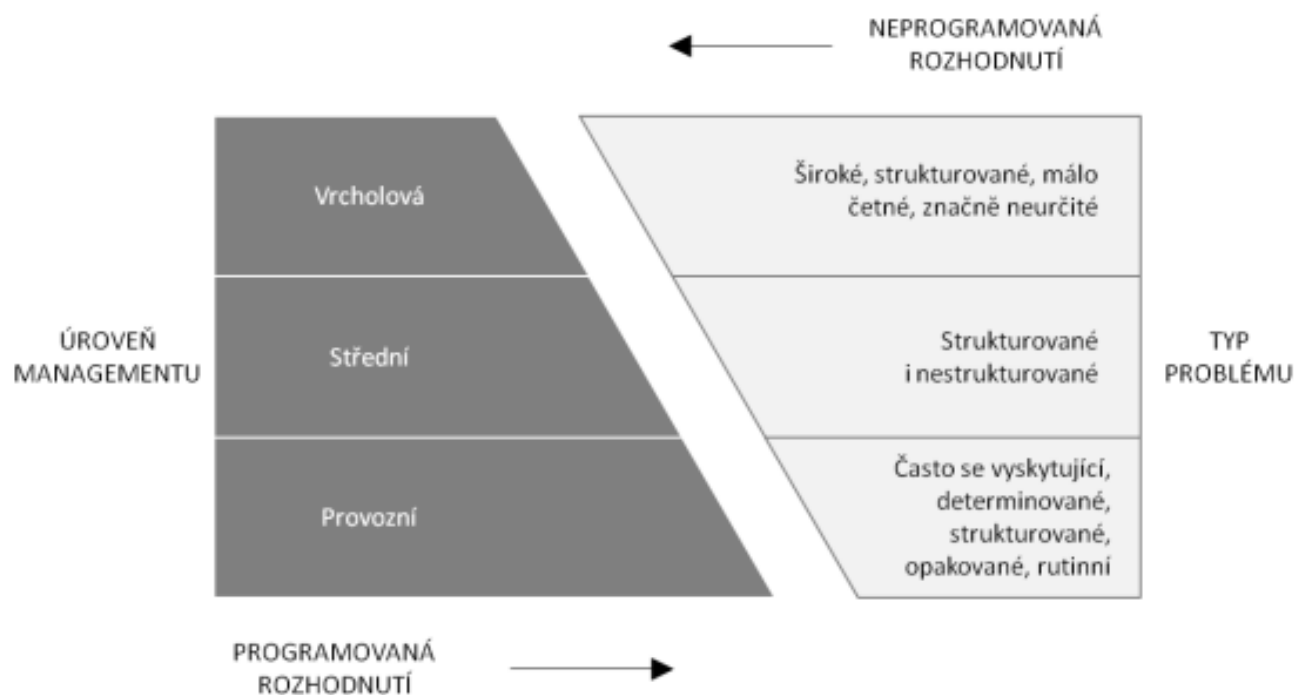
Někdy označované také jako sociální nebo mezilidské role zahrnují celou oblast mezilidských vztahů, do kterých manažer v rámci firmy vstupuje i na veřejnosti. Interpersonální role a mezilidské vztahy jsou prioritní pro všechny úrovně řízení. Manažerovu autoritu i jeho postavení odrážejí mezilidské vztahy. Hlavní rolí pro manažera je tu představitel organizace, který musí plnit plno povinností a je brán jako symbol organizace. Někdy je tato role označována jako reprezentant, protože reprezentuje firmu navenek, účastní se společenských akcí a setkává se s představiteli státní správy a samosprávy, významnými zákazníky a partnery a zástupci institucí a organizací. Tato role je spojována s top manažery. Další role vůdce představuje povinnosti a úkoly, které zabezpečují chod podniku. V roli vedoucího je také třeba schopnost strategického rozhodování. Jako koordinátor jedná převážně s klíčovými partnery, zákazníky, dodavateli nebo představiteli bank. V takové pozici vytváří trvalé a dlouhodobé vztahy, které jsou založeny na vzájemné důvěře (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Rozhodovací role

Ve všech úrovních řízení dělají neustále všichni manažeři rozhodnutí. Může jít o rozhodování charakteru operativního nebo strategického. Na efektivitu firmy a výkonnost má jeho kvalita vliv. Proto je nezbytné, aby si manažeři osvojili určitý soubor dovedností, který je nezbytný pro dosažení žádoucí kvality rozhodování (Šuleř, 2002).

Rozhodnutí manažera se týká jak složitých a ojedinělých problémů, tak i opakujících se běžných. Proto je možné je dělit na specifické a rutinní. Rutinní je možné charakterizovat tím, že se zde využívá běžný opakovaný postup (taktika, standard, pravidlo), a vyznačují se jednoduchými a dobře strukturovanými problémy (rozdělení odměn, obsazení pracovišť). Odehrává se na operativní (nižší) úrovni řízení. Manažeři by na tato rozhodnutí neměli vynakládat tolik času ani úsilí. Specifická rozhodnutí zpravidla vyžadují rozsáhlé zkušenosti a znalosti, tvůrčí přístup a často i intuici. Charakteristický je pro ně špatně strukturovaný problém, který je do jisté míry neopakovatelný a nový a významný i složitý. Je zde zpravidla více faktorů, které ovlivňují jejich náhodnost změn, řešení, je tu větší míra kritérií hodnocení variant řešení a stěžejní interpretace informací, které jsou nezbytné pro rozhodnutí (inovace, změna organizační struktury, nový výrobek na trh). Tato rozhodnutí se uskutečňují na vyšších úrovních řízení (Šuleř, 2002).

Obrázek 2 Typy rozhodnutí podle úrovně řízení



Zdroj: Typy problému a rozhodnutí, Managementmania, [online], 2016, [cit.2016-09-25], dostupné z:<https://managementmania.com/cs/typy-problemu-a-rozhodnuti>

Administrativní role

Chung ponechal všechny hlavní kategorie manažerských rolí Henryho Mintzberga, ale v oblasti administrativní k těmto rolím přidal role: správce rozpočtů, kontrola úkolů a sledování, administrátor. Běžnou administrativu zabezpečuje manažer v rámci administrativních rolí, které se týkají jeho klíčových činností. Tyto činnosti jsou však trochu delegovány na podřízené manažera. Administrativní činnosti zajišťuje jako administrátor. Chod organizace sleduje v roli pozorovatele a kontroluje úkoly, které byly určeny jednotlivým zaměstnancům. S přidělenými finančními prostředky pracuje jako správce rozpočtů a o efektivní alokaci rozhoduje taktéž. S rolí alokátora zdrojů se tedy částečně překrývá tato role v rámci rozhodovacích rolí Mintzberga (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Tabulka 2 Role manažera

Označení role	Kategorie manažerských rolí
Informační	Mluvčí, šířitel informací (rozsévač), monitor (pozorovatel)
Mezilidské (interpersonální)	Spojovací článek (koordinátor), představitel organizace, vůdce
Administrativní	Správce rozpočtů, kontrola úkolů a sledování, administrátor
Rozhodovací	Vyjednávač, alokátor zdrojů, záchránce (eliminátor chyb), podnikatel

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka a kol., 2013

2.3.4 Styl vedení

Kombinací více faktorů je dána úspěšnost vedení lidí. Vlastnosti manažera, styl vedení a situační momenty sehrávají osobnostní význam. V současné době se setkáváme se třemi nejčastějšími typy vedení – autokrat, liberál a demokrat (Štěpaník, 2010).

- **Autokratický (autoritativní) styl** – rozhodování nadřízeného se opírá o jednostranné rozhodování na základě příkazů a následně jejich plnění, probíhá neustálá kontrola činnosti podřízených pracovníků, názory podřízených pracovníků nekonzultuje (Řezáč, 2009).

Tato řízená skupina je velice produktivní, avšak výkonnost je podmíněna kontrolou. Výkon může i rapidně klesat v případě nepřítomnosti nadřízeného. Autokratický manažer neinformuje, nepřipouští diskusi, nedeleguje kompetence (Štěpaník, 2010).

Autoritativní styl je velmi efektivní a u specifických skupin tím nejlepším. Autoritativní prvky převládají u organizací, ve kterých se nachází polovojenský nebo vojenský charakter (Štěpaník, 2010).

- **Liberální styl (laissezfaire)** – manažer se snaží co nejméně ovlivňovat činnost podřízených. Vyhýbá se riziku, sankcím, kritice, závažná rozhodnutí přenechává podřízeným (Řezáč, 2009).

Všeobecně liberální styl je nejméně efektivní a nepřináší ani příliš spokojenosti členům skupiny. Výsledkem přílišné svobody je anarchie a minimální výkonnost (Štěpaník, 2010).

I přesto se najdou pracovní skupiny, ve kterých je liberální styl žádoucí. Kupříkladu tomu mohou být tvůrčí umělecké skupiny, vědecké a výzkumné týmy. Ty mívají v čele samozřejmě stálou kompetentní osobu, která je koordinátorem projektu a hraje roli metodického šéfa. Pracovní tým nemá vymezenou běžnou pracovní dobu, pracuje volně, aniž by se rozlišoval osobní nebo pracovní čas. Přednost se dává pracovnímu výkonu, pracovníci jsou samostatní a vysoce kvalifikovaní (Štěpaník, 2010).

Demokratický styl – nadřízený má přirozenou autoritu, spolupracuje s podřízenými, pro přijetí vlastních rozhodnutí si však ponechává prostor. Manažer dokáže delegovat odpovědnost, práci, ale také nezbytné kompetence. (Řezáč, 2009).

Kombinace stylů je však každodenní praxí. Asi nejběžněji jsou uplatňovány kombinace autokratických prvků s demokratickým principem řízení (Štěpaník, 2010).

3 Komunikace

Z latinského slova „communis“ pochází slovo komunikace, což znamená v překladu sdílení pocitů nebo sdělování myšlenek. Komunikace zprostředkovává přenos zpráv prostřednictvím neverbální i verbální komunikace (Gutierrez-ang, 2009).

Obecně lze komunikaci charakterizovat jako průběh určitého sdílení informací s cílem snížit nebo dokonce odstranit nejistotu, která panuje na obou stranách komunikujících. Komunikace má však oboustranný proces, ve kterém je za cíl se dorozumět. Každá společnost si utvořila ve své historii základní dorozumívací prostředky: gesta, posunky a řeč, které cosi znamenají (Holá, 2006).

Komunikace se uskutečňuje

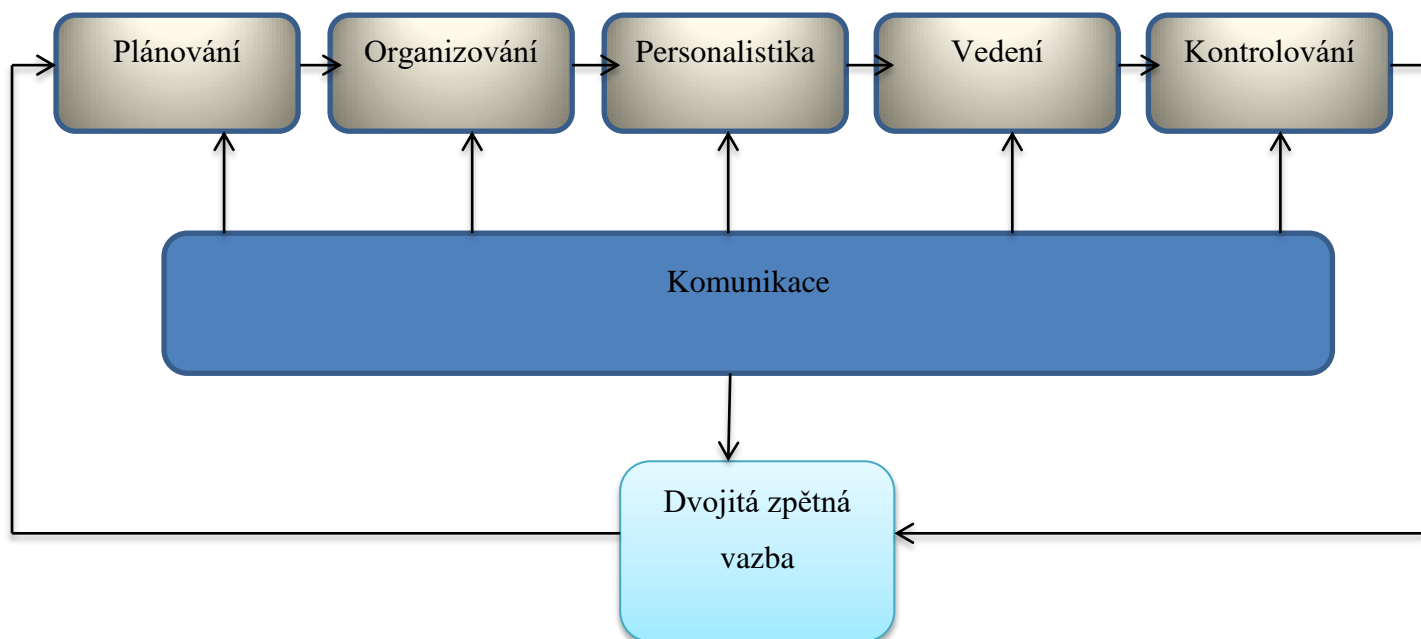
- mezi „stroji“ a lidmi (přístrojová technika)
- výhradně mezi lidmi
- mezi lidmi, avšak nepřímo na základě velkého množství komunikační a informační technologie a techniky (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Velmi důležitou roli hraje oboustranná komunikace. Je to z toho důvodu, že pracovníci by měli být průběžně informováni od managementu o podnikových plánech, které se týkají zaměstnanců, o oblastech firemní politiky a zaměstnanci, by se také měli vyjádřit na základě vlastních názorů na následující kroky a záměry, které management chystá. Změna totiž nemůže probíhat bez pochopení těch, kterých se dotýká. K ovlivnění a pochopení pocitů je důležitý účinný systém komunikace (Armstrong, 2007).

V procesu managementu tvoří vnitrofiremní komunikaci:

- sdělování a stanovení podnikových cílů
- prosazování a zpracování plánů pro dosažení cílů
- efektivní využití zdrojů (know-how, lidé, materiál, finance, informace)
- hodnocení, výběr a získávání spolupracovníků
- řízení a vedení spolupracovníků
- dvojí zpětná vazba a kontrolování (Janda, 2004).

Obrázek 3 Propojení činností managementu vnitrofiremní komunikací



Zdroj: Vlastní zpracování dle Janda, 2004

Zpětnou vazbu sice manažeři žádají, ale již získané poznatky nezavádějí. Význam dvojné zpětné vazby je, že dané hodnocení zvážíme (případně opravíme a znovu se zeptáme) a do praxe zavedeme podněty (Janda, 2004).

Propojení podniku pomocí komunikace potom znamená vnitrofiremní komunikace. Všechny informace, aby se dostaly tam, kam mají, není toliko důležité. Jde o to, aby se propojili jednotliví pracovníci daného podniku, kteří umožní skutečnou kooperaci a vzájemné porozumění, a ne pouze formální plnění úkolů. Pomocí komunikace si zaměstnanci podniku vyjasňují a utvářejí postoje a názory ke všemu, co se v podniku děje. Proto je vnitrofiremní komunikace významným nástrojem vyjasňování firemních hodnot a nástrojem firemní kultury (Hloušková, 1998).

Vnitrofiremní komunikace, která je uskutečňována účastníky komunikace – lidmi, může probíhat mezi podřízenými a nadřízenými, mezi vlastníky a managementem, mezi jednotlivými útvary, mezi spolupracovníky nebo organizačními jednotkami. Ovšem není to jediná komunikace, která v podniku probíhá (Hloušková, 1998).

K jednotlivým pracovníkům podniku totiž „hovoří“ nejenom písemné dokumenty a slova, ale i činy a pověst top managementu, pověst firmy, firemní cíle strategie a vize, úroveň řízení, atmosféra ve firmě, neúspěchy i úspěchy firmy, firemní tradice a rituály, pravidla při sankcionování a odměňování, zájem i nezájem o své spolupracovníky firmy, úroveň pracovních pomůcek, kultura pracovního prostředí, know-how, úroveň jednání s veřejností a se zákazníky (Hloušková, 1998).

Práce manažera se opírá o vzájemnou kooperaci mezi lidmi. Je možné ji realizovat rozličnými způsoby, a to jak formálními, tak i neformálními. Pokaždé je však pro ni typické, že se jedná o sdílení informací, znalostí a dat. Jedná se o takzvané komunikační procesy (Vodáček, Vodáčková, 2013).

S daty pracují manažeři, kteří tímto způsobem získávají informace, případně si tak své znalosti doplňují. Mezi manažery i jejich spolupracovníky dochází každý den k nepřebornému množství jak osobních, tak i telefonických rozhovorů s jejich kolegy (externí partneři, nadřízení, spolupracovníci a další), pracují s přenosem dat, který je podporovaný počítačem (práce s ICT/IS, email), čtou nebo poslouchají různá sdělení nebo tištěné zprávy, knihy, příručky. Dalším velice podstatným a nezbytným zdrojem informací pro úspěšnou manažerskou práci se uskutečňují neformální způsoby přenosu dat. Spadá k nim přátelská rozprava s partnery a neoficiální rozmluvy. Jedná se o širokou škálu způsobů verbální i neverbální komunikace (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.1 Formy komunikace

V základních formách probíhá ve firmě komunikace: elektronická (intranet, e-mailové zpravodajství), písemná (předpisy, manuály) a osobní (pohovor, porady). Využití jednotlivých forem závisí na důležitosti konkrétní komunikace a na druhu. Nelze však říci, která z daných forem je nejefektivnější, protože na konkrétních podmínkách komunikačního procesu záleží vždy. V podniku při tvorbě komunikačních standardů dochází k vymezení vhodných forem. Na základě manažerských zkušeností a znalostí probíhá většinou volba formy. Do dvou základních skupin je komunikačními formami rozlišena: komunikace osobní, tváří v tvář neboli komunikace ústní, komunikace přes média (Holá, 2011).

Výběr formy musí vycházet z informačních potřeb zákazníků a ze závažnosti, protože od její formy, ale také od jejího obsahu se odvíjí význam informace. Na účinnost komunikačního procesu má bezprostřední vliv forma (Holá, 2011).

- **Týmové porady**

Častý nástrojem řízení jednotlivců i celého týmu je porada. I v rámci týmových projektů při operativních poradách je zapotřebí, aby základní stanoviska, která vychází ze strategie firmy, vysvětlovali manažeři v souvislostech a tím tak přesvědčili své zaměstnance o důležitosti jejich práce a mohlo být tak naplněno podnikových cílů (Holá, 2011).

Na přípravě je přímo závislá efektivnost porady. Všichni účastníci musí být před konáním porady seznámeni se zápisem z minulé porady i s programem, který obsahuje odpovědnost a zadané úkoly, a musí se také připravit na poradu. Cílem porady je jak zadávání nových úkolů a kontrola splněných úkolů, tak ale i prohloubení týmové spolupráce. Správně vedená porada směřuje k posilování kladných pracovních vztahů a k odstranění komunikačních bariér (Holá, 2011).

- **Interní prezentace, firemní mítinky**

Na konci roku nebo na jeho začátku bývá náplní firemního shromáždění odměňování nejlepších zaměstnanců, úspěchy a výsledky minulého období, chystané organizační změny nebo prezentace strategických cílů, které se odehrají v brzké budoucnosti (Holá, 2011).

Vhodná jsou také v menším rozsahu celofiremní shromáždění, která se odehrávají měsíčně nebo čtvrtletně, kde se prezentují plány a výsledky. Bývá současně vhodnou příležitostí pro představení nových zaměstnanců, pro poděkování nebo pro blahopřání za práci odcházejícím zaměstnancům z firmy. Z firemních mítinků mohou být firemní rituály (Holá, 2011).

- **Interní školící programy**

Programy taktik a strategií a jednotlivých cílů firmy pro konkrétnější projednávání. Pochopení přináší podrobné objasňování záměrů a přijetí podnikových cílů zaměstnanci. Manažeři by měli při těchto programech dostatečně stimulovat a přesvědčit své zaměstnance ke ztotožnění se s podnikovými cíli, které se v jednotlivých dílčích cílech následně odrážejí u celého týmu i jednotlivců. Tyto školící programy by měly být firmou podporovány, protože jedním ze základních pilířů dostatečného objasnění je přijetí změny nebo úkolů (Holá, 2011).

- **Dny otevřených dveří**

Tuto příležitost mohou jednotliví manažeři nabídnout zaměstnancům pro objasnění činností od strategií celé firmy po fungování celého týmu. Na základě postoje komunikace firmy a její velikosti je závislá četnost těchto akcí (Holá, 2011).

- **Konzultace**

Ve svém pracovním programu by měl mít každý manažer čas rezervovaný pro konzultace s pracovníky. Na mnoha faktorech závisí doba trvání a četnost konzultací (Holá, 2011).

- **Manažerské pochůzky**

Uděluje zpětnou vazbu postojů a názorů a je jedním z nástrojů, který manažerská pochůzka po pracovišti poskytuje. Pro obávající se zaměstnance z přímé názorové konfrontace je příležitostí. Nejvíce tento nástroj vychází z komunikačních dovedností a schopností manažera, který může při této příležitosti dát svým lidem první impulz k diskuzi (Holá, 2011).

Tyto pochůzky jsou efektivní, pokud jsou pravidelné, pozitivně laděné, povzbuzující a je zde zájem o zaměstnance. Top manažer nebo ředitel by si měl projít provozem, danými pracovišti a s lidmi si promluvit. Pokud interní komunikace nebude fungovat, bude mít negativní odezvu či obavu a nejistotu u zaměstnanců. Je to na základě uzavřeného a formálního prostředí, založené převážně na mocenské formální autoritě, kde se zaměstnanci téměř k ničemu nevyjadřují a i z důvodu strachu, který je založen na ztrátě zaměstnání (Holá, 2011).

- **Sportovní a společenské akce**

Pro získávání zpětné vazby nebo neformální diskuzi jsou velmi vhodnou příležitostí. S posilováním týmové spolupráce nebo jen s interní prezentací bývají spojené tyto akce. V neformální atmosféře mohou zaměstnanci na fungování firmy projevovat své názory (Holá, 2011).

Komunikace prostřednictvím médií

- **Výroční zprávy**

Nalezneme zde souhrn aktuálních a důležitých informací o podniku. Často jsou součástí business plánů. Je to souhrnná zpráva o činnosti podniku a je pro vnitřní i vnější veřejnost. Je možné tu nalézt dokončené zakázky, úspěchy na trhu, výsledky a jejich komparace s minulostí, plnění plánů nebo konkrétní výsledky. Tvoří základní údaje o hospodaření firmy za jeden rok (Holá, 2011).

- **Firemní profil**

Firemní profil představuje informace o firmě nebo o její historii. Obsahuje souhrn principů, na kterých je daná firma postavena, formulaci vize do budoucna a firemní poslání. Stejně jako výroční zpráva, tak i firemní profil může poskytovat informace pro nové zaměstnance (Holá, 2011).

- **Manuály činností**

Ve fungování může firmě pomoci formulování manuálu činností v konkrétních aktivitách, jednotlivých funkcích nebo jednotlivých procesech. Popis náplně práce pracovních míst, jejich zodpovědnost, kompetence, návaznost na ostatní činnosti velmi dobře nastavuje orientaci zaměstnance ve firmě, jeho výkon a adaptaci požadované práce (Holá, 2011).

- **Firemní noviny, bulletin, časopis**

Časopis, bulletin nebo firemní noviny jsou u zaměstnanců oblíbeným komunikačním kanálem. Nejdůležitější je jeho obsah, protože zaměstnanci nevěnují pozornost výčtům faktů ve výroční zprávě. Mají raději, když vidí souvislosti života firmy – kdo stojí za úspěchem firmy nebo kdo se podílel na dokončení projektu (Holá, 2011).

Ve firemních novinách můžeme nalézt rekapitulaci minulých akcí, přehled akcí budoucích, ukázky o tom, kdo o firmě něco říká či co se kde o firmě píše, představení nových zaměstnanců, ocenění, různá jubilea a podobně (Holá, 2011).

- **Nástěnky**

Tvoří oboustranný kanál a jsou jednoduchým komunikačním prostředkem. Nalezneme zde informace, které mají delší časovou platnost (přehled plnění úkolů, denní přehled plnění plánů jednotlivých týmů) (Holá, 2011).

- **Firemní rozhlas a firemní televize**

Firemní televize nalezneme ve velkých firmách pro různé firemní instruktáže, školení či objasňování strategie firmy. Přináší zpravodajství a aktuální informace ze života firmy (Holá, 2011).

- **Emailová komunikace**

Výhoda této komunikace je, že je velmi rychlá. Nevýhoda se skrývá v tom, že vytlačuje osobní komunikaci a produkuje bariéry, které se těžko překonávají v osobním rozhovoru, můžou odejít nesprávnému adresátovi, nebo nedojdou kvůli protispamovým filtrům (Holá, 2011).

Další formy a prostředky interní komunikace

- **Firemní dárky a předměty**

Firemní hrnečky, klíčenky, tužky nebo drobné dárky s logem firmy jsou vhodným jubilejním či vánočním dárkem. Trika s logem dobře prezentují firmu na různých akcích (Holá, 2011).

- **Nabídka firemních služeb a produktů zaměstnancům**

Jestliže mají pracovníci pozitivní zkušenosti s firemními službami a produkty, zvýší se jejich kladný vztah k firmě. Na tomto základě by firma měla vytvářet a podporovat šanci pracovníků výhodně získávat služby a produkty firmy (Holá, 2011).

- **Firemní oblečení**

Ve firmách dostávají zaměstnanci z estetických, hygienických nebo z bezpečnostních důvodů oblečení. Oblečení je v barvách společnosti, na kterých je vyznačeno logo firmy. Z estetických důvodů je to převážně tam, kde se nabízejí služby firmy (Holá, 2011).

- **Intranet, komunikační a informační portál firmy**

Intranet představuje interní síť podniku, která funguje na principu internetových protokolů. Vnějšímu okolí však intranet přístupný není, je oddělená a chráněná od internetových aplikací (Holá, 2011).

Cílem intranetu je poskytnout zaměstnancům firmy výchozí bod, který poskytuje přístup k elektronické poště a komunikaci, přístup do informačních systémů podniku a přístup k ostatním informacím, které zaměstnanci potřebují k naplňování informačních potřeb i k výkonu své práce (Holá, 2011).

3.2 Verbální komunikace

Dva signalizační systémy jsou používány při komunikaci. A to verbální a neverbální, které jdou společně ruku v ruce. Výměna informací mezi lidmi je procesem verbální komunikace prostřednictvím soustavy grafických nebo zvukových znaků. Jazykem je nazývána tato soustava a význam je vázaný na každý jazykový znak. Denotátem rozumíme význam, který je spojený s určitým znakem (slovem). Konotace jsou plně subjektivní, konkrétní posluchač nebo mluvčí připisuje danému slovu osobní význam a pod daným slovem si do jisté míry představuje něco rozdílného od představy druhého člověka. K psané i mluvené řeči si utváříme jisté obrazy, které se týkají toho, co čteme či slyšíme. Přesné pokaždé nejsou, jsou klamné a mohou vést k nedorozumění (Jiřincová, 2010).

Verbální komunikace má i svoje nevýhody – vliv komunikačních bariér a šumů, časová náročnost, v případě zprostředkované komunikace je tu jistá deformace ústního sdělení apod. (Vymětal, 2008).

Slova, která používáme, jsou významným faktorem ústní komunikace, když mluvíme o svých problémech, přátelích, cílech. Výběr těch správných slov značně ovlivňuje naše pochopení, myšlení, jednání s partnerem, ovlivnění partnerova myšlení a celý výsledek komunikace včetně komunikační atmosféry. Komunikace, ve které jsou špatně zvolena slova, je bržděná, může být příčinou problémové a negativní komunikace (Vymětal, 2008).

Verbální komunikace může být zprostředkovaná nebo přímá, psaná nebo mluvená, reprodukováná nebo živá. Ústní komunikace poskytuje rychlou zpětnou vazbu nebo rychlou výměnu názorů. Při větším počtu účastníků je však těžko kontrolovatelná, protože to, co je řečeno, se zpět vzít nedá, na promyšlení není čas (Mikulaščík, 2010).

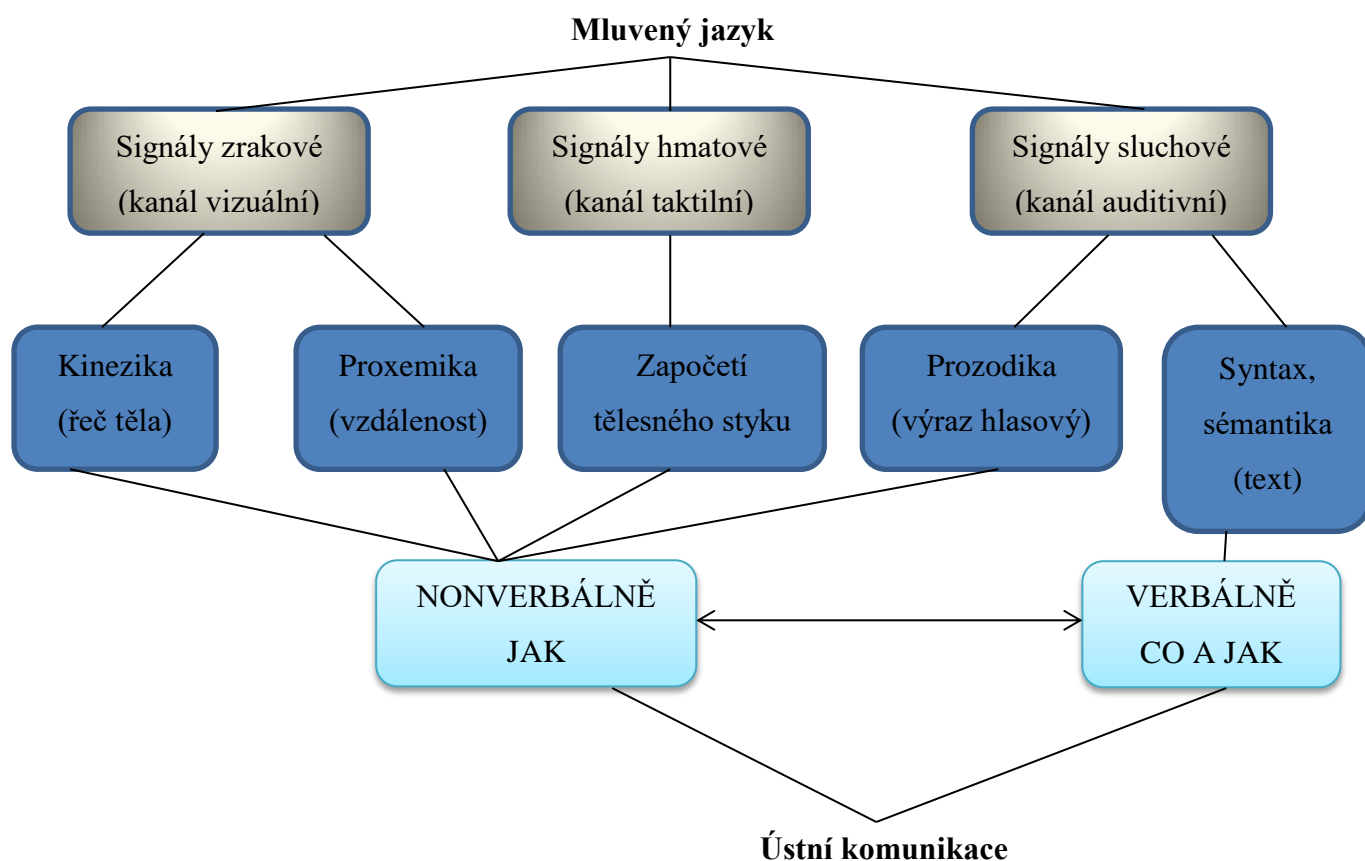
V některých situacích mohou být verbální a neverbální projevy v rozporu. Je to v situacích, kdy chování neodpovídá mluvenému projevu. Nesoulad mezi chováním a slovy se nazývá dvojná vazba. V naslouchajícím to vyvolává jisté rozpaky, protože to, co mu bylo řečeno, neví, jak má chápat a neví, zda se mu mluvčí snaží něco skrývat. V takovémto případě je možné neverbální komunikaci brát za věrohodnější než verbální komunikaci (Mikulaščík, 2010).

Neverbální projevy bývají obvykle nevědomé, sebekontrola v takové míře nepodléhá jako verbální projev (Mikulaščík, 2010).

Je třeba si uvědomit, že při kterékoli komunikaci je na základě svrchního tónu hlasu a neverbálních prostředků vždy dotvářen význam slov. Od neverbálních složek komunikace se slova nedají odloučit. (Mikulaščík, 2010).

Manažeři, ale i jejich partneři se v každodenní práci zabývají verbální i neverbální komunikací (mimika, úsměvy, pozdravy, sdělení, rozmluvy, příkazy, projevy emocí a další). Dále i s takovou komunikací, která využívá široké škály prostředků informačního přenosu (faxy, ICT/IS, mobilní telefony, televize, publikace, tištěné texty) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Obrázek 4 Neverbální versus verbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Allhoff D.-W., Allhoff W., 2008

3.3 Neverbální komunikace

Metakomunikace, nonverbální, neverbální nebo prostě jen řeč těla je mnohem upřímnější než to, co je ústy vyslovováno. Co „slyšíme“ očima je skutečně důležité. Hlas, nohy, ruce, obličej jsou stejně důležité pro komunikaci jako slova. Jde o mimoslovní projevy, kterými vyrazujeme naše emoce, postoje, okamžitou náladu. Neustále jimi mluvíme, i když si to kolikrát ani neuvědomujeme. Mimoslovně vyjadřujeme podstatnou část sdělení (Střížová, 2006).

Neverbální komunikace je proces kódování myšlenek do mimoslovních projevů (výraz obličeje, gestikulace rukou a postoj těla. Neverbální komunikace funguje samostatně, případně je součástí verbální komunikace (Dědina, Odcházal, 2007).

Je třeba si uvědomit, že komunikace obsahuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání lidí se zapojením citu, intuice, rozumu i smyslů. Z toho vyplývá, že naše chování a cokoli co neděláme a děláme, patří taktéž do naší komunikace. Přesto, že stojíme a mlčíme, vysíláme ke svému okolí také signály, které si utváří představy a vnímá nás. Prioritou je dosáhnout porozumění (Holá, 2006).

Neverbální komunikace je proces, který je jiný než u verbální komunikace, protože v neverbální komunikaci lidé komunikují svým vlastním tělem, které zahrnuje například řeč těla, oční kontakt nebo fyzické doteky (poplácání po zádech, objetí). Jestliže řeč těla není správná, je možné od osoby, se kterou hovoříme, obdržet špatnou informaci (Bimbo Odukoya, 2010).

Řečí těla nazýváme vše, co souvisí s proxemikou, mimikou a gestikou. Na základě tělesných pohybů lidé vědí, co se danými gesty myslí (Heilmann, 2013).

Charles Darwin založil vědu o komunikaci tělem. Američtí vědci Sorenson a Frisen zjistili u lidí z různých kontinentů stejnou mimiku a základní gesta. Společný světový jazyk mají v mnoha případech gesta (Střížová, 2006).

Symbole jsou gesta, která přímo překládají fráze nebo slova (spojený ukazovák a palec, který značí písmeno o - „vše v pořádku“, znak O.K., „dobrá práce“ ukazuje palec vzhůru). Pozor bychom si měli dávat na prostředí jiných kultur, kde gesta jsou specifická (DeVito, 2001).

Druhy neverbální komunikace

Obvykle jsou druhy neverbální komunikace rozlišovány podle prostředků, kterými mluvčí vyjadřuje své sdělení (Jiřincová, 2010).

Komunikujeme neverbálně:

- kinezikou (pohyby hlavou, gesty)
- mimikou (výrazy tváře), pohledy očí
- posturologií (postoji těla)
- tělesným kontaktem
- proxemikou (vzdáleností)
- tónem hlasu a ostatními neverbálními aspekty řeči
- zdobností, oblečením a fyzickými aspekty osobního zjevu (Jiřincová, 2010).

Obrázek 5 Schéma neverbální komunikace



Zdroj: Úvod do psychologie, Psychické obtěžování [online], [cit. 2016-09-25] dostupné z: <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/uvod-do-psychlogie/>

3.4 Efektivnost komunikace

Klíčem k plánování, kontrolování, organizování, vedení lidí a dosahování cílů je efektivní komunikace. Je to hodnota týmové práce, neverbálního, písemného i ústního projevu, řešení řídicích úloh. Přes 75% času stráví manažer komunikací. Vzájemný soulad se uskutečňuje mezi produktivitou zaměstnanců a manažerskou komunikací. Za kritickou oblast řídicích znalostí se považuje právě komunikace (Střížová, 2006).

3.4.1 Prvky efektivní komunikace

Kódování je volba nejvhodnějších znaků (symbolů), které reprezentují ty myšlenky, ve kterých komunikátor odhaduje příležitost k pochopení zprávy. Smysl takovýmto znakům (výrazům tváře, gestům, slovům) dává příjemce komunikace i komunikátor (Střížová, 2006).

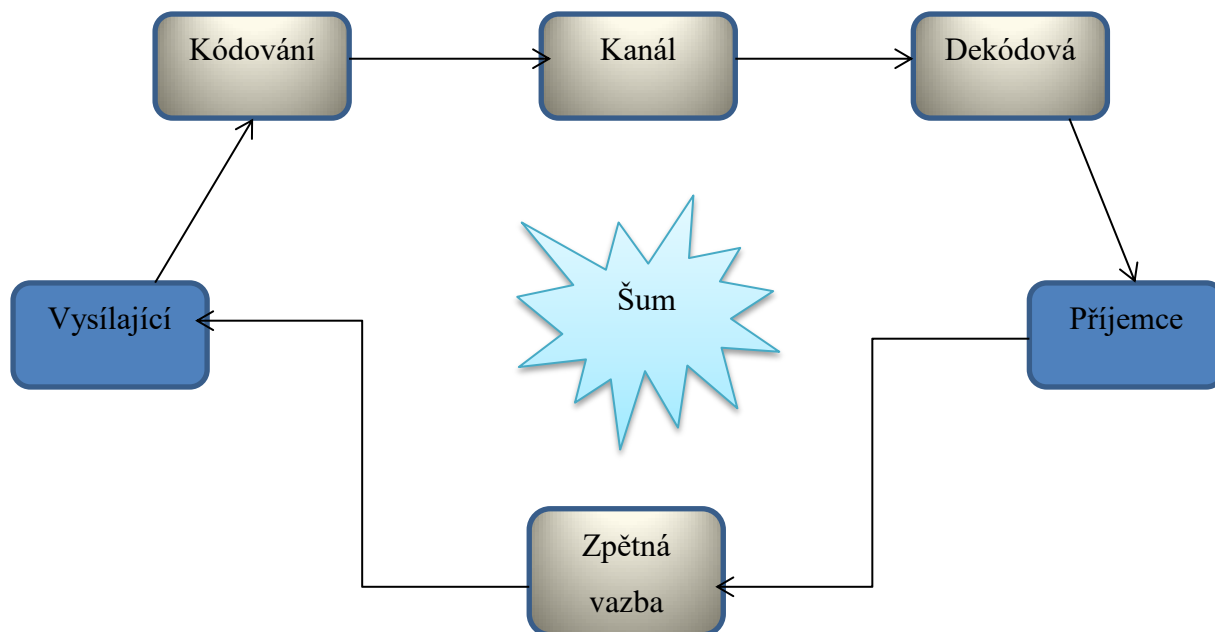
Kanál je metoda, která se využívá pro transport informace od jedné osoby k druhé. Druh užitého kanálu se odvíjí od informace a také přístupu k odeslání zprávy. Manažer musí vytyčit nejpříjemnější kanály pro hladký chod komunikace (Střížová, 2006).

Dekódování. Vysílání informace nezaručuje její přijetí. Adresátem mnoha zpráv je zpravidla člověk, který se rozhoduje, zda jisté informace přijme či je bude zcela ignorovat. Jestliže informaci akceptuje, poté po akceptování přichází snaha vyložit si ji. Interpretace je dalším postupem v dekodování (Střížová, 2006).

Zpětná vazba umožňuje komunikátorovi stanovit, jakým způsobem si příjemce informaci ujasnil a propůjčuje mu možnost informace v budoucnu přeměnit nebo uzpůsobit. Úkolem komunikátora je pečlivě si všimnout zpětné vazby. I když je jednosměrná komunikace, avšak velmi málo efektivní (Střížová, 2006).

Šum je možné rozdělit na interní či externí oslabení toku komunikace, které zkomolí či zablokuje porozumění nebo informaci. Do interních šumů lze zařadit únavu, hlad nebo nemoc. A do externích patří například blikající světlo, telefon, tvrdá židle, hluk stroje či atraktivní osoba (Střížová, 2006).

Obrázek 6 Schéma efektivní komunikace



Zdroj: Efektivní komunikace v práci kouče, Eleraning.everesta, [online], [cit.2016-09-25] dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/tool/print/index.php?id=909>

3.4.2 Zásady efektivní komunikace

V manažerské ale i v odborné literatuře se obvykle setkáváme s tvrzením, že pro úspěšnost v práci je nejdůležitější to, jaké lidi známe, což činí 60%, dále 30% připadá na dojem, který dokážeme vzbudit, a pouze 10% náleží tomu, co umíme, jak dobří ve svém zaměstnání skutečně jsme. 85% individuálního úspěchu spočívá v umění jednat s lidmi a jen 15% je ve znalostech. (Vymětal, 2008).

3.5 Bariéry komunikace

Je zapotřebí si uvědomit, že existují jisté bariéry komunikace. Měli bychom se je snažit eliminovat a vyhýbat se jim. Rozdělujeme je do dvou skupin – externí (rušivý element z prostředí) a interní (osobní problémy komunikujícího) (Mikulaščík, 2010).

Tabulka 3 Bariéry v komunikaci

Vlivy prostředí (externí bariéry)	
dělíme je na vlivy:	
Sociálního prostředí: odlišné kulturní prostředí, ze kterého aktéři komunikace pocházejí (různé zvyklosti). Do interních bariér se tyto faktory obvykle také promítají	Fyzikálního prostředí: prašnost prostředí, osvětlení, nevyhovující teplota, vizuální ruchy, hluk z okolí a v okolí, vyrušování
Interní vlivy (vnitřní bariéry)	
na základě vnitřní situace jedince a dělené na:	
Psychologické a psychické: odbíhání v myšlenkách, promítání emocí do komunikace, zaměření na vlastní potřeby, osobní a rodinné problémy, strach z neúspěchu	Fyziologické a fyzické: jistá onemocnění, která způsobují ztrátu paměti, vady výslovnosti, sluchu, zraku, momentální zdravotní stav, fyzické nepohodlí
Sémantické: rozdílná sociální a kulturní zkušenost a stupeň, který se odrazí do používaného jazyka (slangová vyjádření, odborný žargon) a přispívá k rozdílně pochopeným výrazům	Sociální: bariéry a předsudky, které plynou ze zastávaných postojů (přílišná úcta nebo její nedostatek, konvence

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiová, 2004

3.6 Komunikační toky

Ve všech směrech komunikace ve firmě musí fungovat. Je třeba zaměstnance přesvědčit o otevřené komunikaci s vedením, která je bez obav a strachu. V rámci jedné firmy z hlediska komunikačních kanálů se zpravidla setkáváme s komunikací diagonální, horizontální, vzestupnou a sestupnou (Vymětal, 2008).

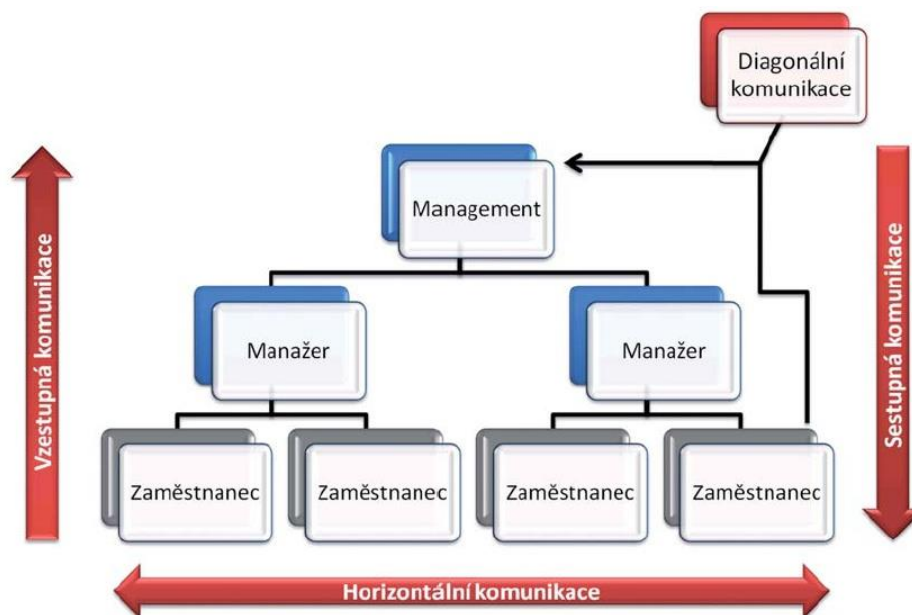
Diagonální komunikace - v organizaci se nejméně využívá. Pokud je však efektivnější než všechny typy komunikace, je možné ji použít (kupříkladu z hlediska času). Výhodou diagonální komunikace je to, že se může uskutečňovat v různých organizačních úrovních, v různých organizačních útvarech a to neomezeně a vertikální organizační strukturu nemusí tedy dodržovat (nadřízené je možno obcházet) (Vymětal, 2008).

Horizontální komunikace - příčná nebo-li laterální. Zde se uskutečňuje komunikace pracovníků na stejném organizačním stupni, pracovníků na různých organizačních stupních nebo pracovníků jednoho týmu, avšak v odlišné vertikální linii řízení (kupříkladu diskuse mezi technickým ředitelem a vedoucím provozu). Tento způsob komunikace zabezpečuje převážně spontánní, neformální koordinaci činností, které jsou nezbytné k efektivnímu fungování firmy (Vymětal, 2008).

Vzestupná komunikace - směřuje tok informací z nižší organizační úrovně k vyšší (od řadového pracovníka k vedoucímu). Bývá uskutečňována diskusí na poradách, konferencích a schůzích, schránkami pro připomínky a návrhy všech spolupracovníků, zprávami apod. (Vymětal, 2008).

Sestupná komunikace - zabezpečuje komunikaci z vyšších organizačních úrovní k nižším (od vedoucího k řadovému pracovníkovi). Realizována je zpravidla interními publikacemi (podniková literatura, podnikové noviny), řízenou dokumentací, příkazy, organizačními směrnici, manuály, procedurami, prohlášeními, oficiálními dokumenty, oběžníky, příkazy v ústní i písemné formě, instrukcemi, popisy práce, zápis z porad, intranetem, apod. (Vymětal, 2008).

Obrázek 7 Komunikační toky ve firmě

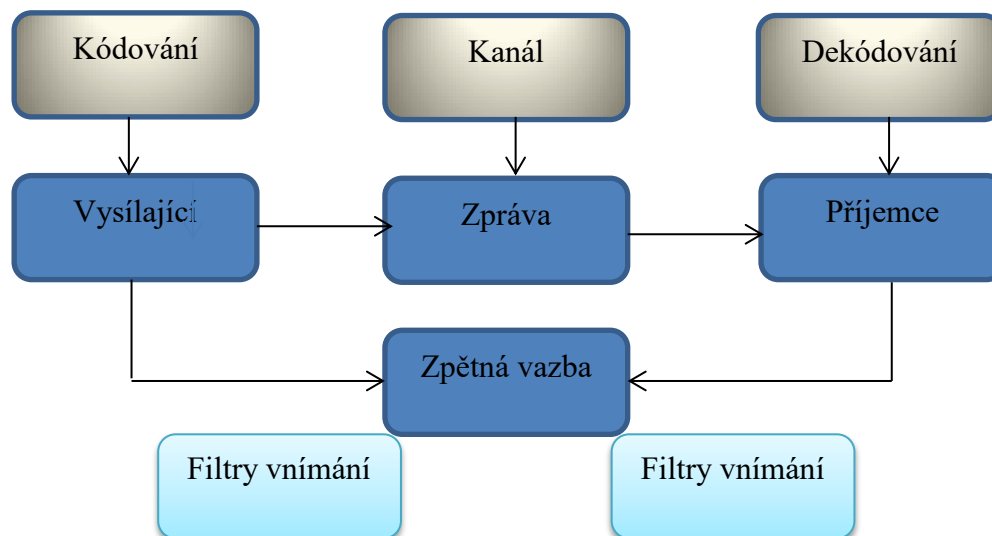


Zdroj: Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí, Ictmanazer, [online], [cit.2016-09-25] dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

3.7 Komunikační proces

Jde o výměnu názorů nejméně dvou lidí a o přenos informací. Každý jistým způsobem sděluje své myšlenky a dává jim určitou formu v komunikačním procesu. Jedná se o takzvané kódování. Předávaná zpráva je následně výsledkem kódování. Příjemce zprávu určitým způsobem dekóduje. Každý člověk je omezen svými schopnostmi vyjadřování, znalostmi, vnímání nebo schopnostmi přijímání zpráv. Pojmenování těchto schopností se souhrnně označuje jako filtry vnímání. Komunikace je ovlivňována množstvím faktorů, které vycházejí z kulturního, sociálního, a fyzického prostředí. Obsah předávaných zpráv může být měněn těmito faktory, jedná se o zkreslení komunikace – šum. Konečným článkem komunikačního procesu modelu je zpětná vazba. Jde o proces, kde vysílající čerpá zprávy o přijetí jím vysílané informace (Dědina, Odcházal, 2007).

Obrázek 8 Model komunikačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dědina, Odcházel, 2007

3.8 Komunikační audit

Pro hodnocení, analýzu a diagnózu (poznání) efektivity systému podnikové komunikace je možné použít audit firemní komunikace. Prostřednictvím komunikačního auditu vedoucí pracovníci (manažeři a vlastníci) získávají informace o stavu interní komunikace a pracovních (sociálních) vztahů k danému okamžiku (Tureckiová, 2004).

Pracovníci odpovědní za systém podnikové komunikace mohou být pověřeni auditem podnikové komunikace (správci a tvůrci – interní auditoři nebo externí specialisté). Obě možnosti mají své výhody i nevýhody. Interní auditoři znají systém podnikové komunikace a tím tak mohou levněji a rychleji zpracovávat závěry a „provozní slepota“ může být nevýhodou. Ve druhé variantě je to naopak (Tureckiová, 2004).

Každá firma by měla na komunikační audit připravit jak top management, tak i řadové pracovníky (obvykle se zaměstnancům posílají stručné dopisy). Účastníci, kteří jsou dotazováni, by měli být písemně ujištěni, že jejich výpovědi jsou důvěrné a bude tak s nimi i zacházeno (pouze členové auditorského týmu mají přístup ke zjištěným informacím, management podniku ne). Ovšem s celkovými výsledky auditu jsou seznámeni jak zaměstnanci, tak i manažeři, kterých se to týká (Mikulaščík, 2010).

Metody, které se využívají v komunikačním auditu, jsou jak kvalitativní (focus group, interview, deníkovou metodu, zkoumání organizačního prostředí, flangovanou metodu kritických událostí), tak i kvantitativní. Další metody mají jak kvantitativní, tak i kvalitativní charakter (systémová analýza, sociometrie, delphi metoda, pozorování, tajná kontrola). Kvalitativní metodou je možné také chápat dotazník, ve kterém jsou otevřené otázky. Ty je potřeba ale nějakým určitým způsobem klasifikovat nebo kategorizovat (Mikulaščík, 2010).

Fáze auditu firemní komunikace

- přípravná fáze – skládá se z analýzy informačních toků – systém předávání informací, organizační struktury, používaných komunikačních kanálů a prostředků přenášejících informace,
- realizační fáze – výzkumné šetření, kde je třeba zjistit, jestli pracovníci znají firemní politiku a cíle, zda je přijímají za své a rozumějí jim, co mohou udělat proto, aby jich bylo dosaženo; s manažery jsou prováděny řízené rozhovory (jakým způsobem motivují svoje zaměstnance, jak je vedou k dosahování žádoucích cílů) a dotazníky jsou pro zaměstnance,
- hodnotící fáze – prezentace závěrečné zprávy a příprava s doporučením na zlepšení
- monitoring – sledování, jestli došlo k doporučovaným změnám a k jakým výsledkům vedly (Tureckiová, 2004).

Audit firemní komunikace představuje „inventuru“ stavu procesů a systému firemní komunikace k danému okamžiku. Přibližně po roce by měl být opakován (Tureckiová, 2004).

3.9 Interpersonální komunikace

Pojetí interpersonální komunikace znamená komunikace mezi dvěma lidmi nebo více jedinci, kteří jsou mezi sebou v určitém vztahu a do jisté míry jsou na sobě vzájemně závislí (vztah mezi otcem a synem, hostem a číšníkem, dále skupina pracovníků ve firmě nebo i skupina přátel) (DeVito, 2001).

Interpersonální konflikty

Interpersonální konflikty, z hlediska struktury aktérů, to jsou reprezentované konflikty mezi vícero osobami nebo osobami dvěma. V tomto případě aktéři vystupují jako osoby individuální, které jsou nositeli vlastních postojů, názorů či sledují vlastní cíle. Dyadické konflikty jsou pak nejjednodušší formou tohoto konfliktu (Výrost, 2008).

Interpersonální konflikty se odehrávají v systémech typu států a trhům komunit, firem, týmů, typu rodin. Válečné konflikty, spotřebitelské a obchodní spory, spory mezi ekologickými aktivisty a podnikateli, sousedské neshody, rozvodové spory, jsou to vše příklady interpersonálních konfliktů (Plamínek, 2013).

Interpersonální konflikty je možné rozdělit na dva rozdílné typy – spory a problémy. Spory se vyznačují tím, že účastníci do nich vstupují na základě prosazení určitého řešení. Mají určitou vizi, jak by mělo dopadnout řešení sporu, zpravidla představu, která je pro ně výhodná a také o ni usilují (smlouvání o ceně). Spory mají emotivní složku, do procesu účastníci vkládají předstírané nebo skutečné emoce, a hledání dohody je tím tak znesnadněno. V Problémech účastníci hledají dobré řešení, neprosazují tedy své. Problém emoce neobsahuje, je možné pojmenovat faktory a spočítat jisté optimální hodnoty, jež je ovlivňují (Plamínek, 2013).

3.10 Intrapersonální komunikace

Odráží prožívání a vnímání jednotlivce, který je k jisté výseči sociální reality vtažen (vztah k ostatním lidem, k předmětnému okolí, vztah k sobě). Jde o dynamický proces, kde jedinec na základě své zkušenosti, svých psychických stavů a vlastností vyhodnocuje a interpretuje informace a chystá se k rozhodnutí (Tureckiová, 2004).

Intrapersonální konflikty

Subjektem těchto konfliktů je jedna osoba a střed protichůdných sil, které reprezentují různé subjekty, jsou obsahem konfliktu. Kupříkladu realizace zájmu, naplnění potřeb, dosažení cílů, přičemž rozpor vzniká v dosažení samotných zájmů a cílů ne však, že by někdo bránil v naplnění těchto snah (Výrost, 2008).

Lidé, kteří mají mnoho vnitřních konfliktů, se jeví navenek jako vnitřně nevyrovnaní, neklidní, nerozhodní. Občas budí strach (zvláště ti agresivní) nebo mohou vyvolávat nepříjemné pocity, když se jim něco nelíbí nebo nesouhlasí (Paulík, 2010).

4 Vlastní práce

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala akciovou společnost Agrostroj Pelhřimov. Tato firma se dostala po roce 1989 na celosvětové trhy. Od roku 1997 narostl počet zaměstnanců ca o 87%, tzn., že tu nyní práci vykonává přes dva tisíce pracovníků, obrat za rok 2015 činil 231 mil. Eur, export za rok 2015 tvořil 98%, a jako unikum je i to, že je stále v českých rukách. V dalších letech chce Agrostroj dosáhnout toho, aby zaměstnanec byl flexibilní a ovládal minimálně dvě až tři profese. Rozrůstá se ale i tým, že zde můžeme spatřit největší strojírenskou halu v České republice, která má rozlohu 60 000 m². (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis_sl_detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592).

V tomto podniku nechybí ani plně vybavená moderní ordinace ORL, praktického lékaře, dvě zubní ordinace či prodejna s lokálními potravinami. Bankomat České spořitelny, a.s., je možné taktéž ve vstupním objektu využívat. (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: http://or.justice.cz/ias/vypis_sl_detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592).

Velkým důvodem úspěchu je převážně flexibilita a kvalita podniku. Nachází se tu vlastní vývojové a výzkumné centrum. Výroba je tu vybavena nemodernějšími a specializovanými stroji na ohraňování, dělení, svažování, obrábění i měřicí technika ve 3D, rentgenové a ultrazvukové zkoušky svárů. Díky tomuto se nabídka Agrostroje neustále rozšiřuje a drží se světovým standardem. Vyrábí se tu až 80% finálních zemědělských výrobků. (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: <http://or.justice.cz/ias/vypissldetail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592>

Z důvodu sezonnosti u zemědělské techniky je vhodným doplňkem oblast komponentů pro užitková vozidla. Umožňuje tak lépe využít v průběhu roku rovnoměrně lidských zdrojů a i strojního vybavení. Dodává tak díly pro autobusy a kamiony, moduly pro automobilové moduly, rámy pro komunální a stavební techniku, klíčové podvozkové díly a novým projektem jsou držáky generátorů pro větrné elektrárny. (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: http://or.justice.cz/ias/vypis_sl_detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592).

Pro zaměstnance Agrostroje je v plánu výstavba, kde bude přibližně sto bytových bytů či řadových domů. Tyto byty by měly být nadstandardní – terasu a 75m² budou mít dvoupokojové byty a 90m² s terasou budou mít třípokojové byty. Již od prosince roku 2015 jsou pozemky pro tuto výstavbu k dispozici. Je to z toho důvodu, že každoročně město Pelhřimov ztrácí přibližně 60 obyvatel za rok. Pelhřimovští lidé nemají možnost změny bydlení, proto se v tomto městě nachází minimální pohyb pracovní síly. Nejenže je nabídka malá, ale také poměrně drahá. Pro mladé lidi, kteří by se chtěli za prací stěhovat, je to problém. Proto město Pelhřimov vyšlo vstříc tomuto projektu. (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: http://or.justice.cz/ias/vypis_sl_detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592).

Firma Agrostroj spolupracuje se školami jak základními, středními, tak i vysokými. Ještě intenzivnější a pravidelnější praxi studentů chce Agrostroj zajistit, aby se po absolvování školy mohli lépe studenti adaptovat na práci v této firmě (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: http://or.justice.cz/ias/vypis_sl_detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592).

Obrázek 9 Logo společnosti



Zdroj: Agrostroj, 2016, Logo společnosti [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: <http://agrostroj.cz/>

Základní profil společnosti

- celý název firmy je Agrostroj Pelhřimov, a.s., která byla založena zakladatelskou listinou dne 29. 12 1990
- nachází se v Pelhřimově v ulici U Nádraží 1967
- IČ 00009971
- DIČ CZ00009971
- Základní kapitál firmy je 461 473 000 Kč, který je tvořen 461 473 ks akcií na jméno a jmenovitá hodnota akcie je 1000 Kč. Majoritním akcionářem a předsedou představenstva je Lubomír Stoklásek

- Hlavním předmětem činnosti firmy je výroba komponentů pro automobilový průmysl, zemědělství, manipulační techniku včetně náhradních dílů a pro další strojírenskou výrobu výroba různých komponentů (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: <http://or.justice.cz/ias/vypis-si-detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592>).

Představení vrcholových orgánů firmy Agrostroj

V době vydání výroční zprávy z roku 2015 bylo složení vrcholových orgánů následující:

- Představenstvo: Lubomír Stoklásek jako předseda a ostatní členové jsou Ing. Jiří Suchánek, Zdeněk Novák, František Bílek, Ing. Josef Křen a JUDr. Petra Štěpánková
- Dozorčí rada: jako předseda Ing. Jaroslav Habáň a člen Hana Ratajová
- Management tvoří generální ředitel Lubomír Stoklásek, finanční ředitelka Hana Ratajová, ekonomická ředitelka Ing. Marie Kudrnová, obchodní ředitel Ing. Jaroslav Habáň, výrobní ředitel Zdeněk Novák, technický ředitel Ing. Miloš Křenek a personální ředitel Dr. Zdeněk Pavlovský (Výroční zpráva Agrostroj 2015, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z: <http://or.justice.cz/ias/vypis-si-detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592>).

4.1 Historie společnosti Agrostroj

Založení firmy se datuje k roku 1896, kdy Jan Matějka, zámečnický, otevřel opravárenskou dílnu. V této dílně následně sám začíná vyrábět zemědělské stroje, které jsou však jednoduché. Jedná se o stroje pro sklizeň píce a řezačky na úpravu krmení. (Historie společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>).

Kolem roku 1914–1923, kdy probíhala první světová válka a začínala poté hospodářská krize, se výroba téměř zastavila. (Historie společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>)

V roce 1934-1939 nastalo rozšíření dílen díky investicím a začala se tak rozšiřovat tovární výroba. S příchodem komunistického režimu, po druhé světové válce, byla továrna znárodněna a následně do národního podniku Agrostroj postupně začleněna. (Historie

společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>)

V 50. letech 20. století prioritním odvětvím začíná být strojírenství. Podnik Agrostroj dostává silné státní podpory. Velmi rychle se vystavují nové výrobní haly a dynamicky se rozvíjí export do NDR, Maďarska, ale převážně do Polska. (Historie společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>)

Ve státním koncernu AGROZET se v 80. letech Agrostroj stává jeho součástí. V této době se ročně vyrábělo více než 8000 žacích rotačních strojů a bylo zde zaměstnáno skoro až 3000 pracovníků. Po roce 1989, kdy padl totalitní režim, rozpadl se i státní koncern AGROZET. (Historie společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>)

Akciová společnost pod původním názvem Agrostroj Pelhřimov byla založena v roce 1990. Byly zde problémy v odbytí na východní trh. To však bylo vyřešeno rozšířením sortimentu. Od roku 1998 byly významné restrukturalizace podniku. Nastala modernizace technologií, snížení počtu zaměstnanců a investice do výrobního vybavení. (Historie společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z: <http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>)

4.2 Dotazníkový průzkum

Nejdůležitější pasáží praktické části je řízený rozhovor a dotazníkové šetření. Řízený rozhovor předcházel dotazníkovému průzkumu. Vedený rozhovor byl uskutečněn s panem Ing. Jaroslavem Habáněm, který je nejenom obchodním ředitelem firmy Agrostroj, ale také představuje předsedu v dozorčí radě v téže firmě. V Agrostroji pracuje již přes 20 let. Pod jeho vedením svou činnost vykonává téměř 50 lidí. Zodpovídá za strategii a obchodní politiku společnosti, plánuje obchodní logistiku, řeší prodej služeb a zboží společnosti v tuzemsku i na export, zabývá se celní deklarací či marketingovými a obchodními službami.

Bylo rozdáno 100 dotazníků do středního managementu, resp. do úseku technického, výrobního, finančního, ekonomického, personálního, obchodního, nástrojárny a řízení jakosti. Z těchto 100 dotazníků byla návratnost 88 dotazníků – 88%. Odůvodnění těch,

kterí dotazník neodevzdali, je možná i to, že jej nechtěli vyplňovat z důvodu počtu otázek a časové náročnosti nebo si mohli myslet, že firma uskutečňuje určitý průzkum a mohli se obávat jejich anonymity. Vyplňování dotazníku trvalo přibližně 15 – 20 minut.

Dotazník obsahoval celkem 51 otázek, které byly rozděleny do sedmi skupin, a poslední otázka byla otázka otevřená. Na otevřenou otázku „V čem převážně spatřujete nedostatky komunikace na Vašem oddělení?“ odpovědělo pouze 25 respondentů z celkového počtu 88. Odpovědi se mnohokrát shodovaly a lze je zařadit do několika málo skupin: zpětná vazba sice je, ale není dostatečná, vedoucí nepředává kompletní informace, komunikace s vyšším managementem není na dobré úrovni.

V první skupině byla charakteristika respondentů. Další skupinu tvořila charakteristika podniku. Ve třetí skupině docházelo k identifikaci pracovního prostředí. Do čtvrté skupiny se řadí hodnocení vedoucího pracovníka. Zpětnou vazbu nalezneme ve skupině páté. Předposlední skupinu znázorňuje poměrně široké rozpětí a to skupinu s informacemi. Bariéry, se kterými zaměstnanci přichází do styku ve svém pracovním prostředí, můžeme nalézt ve skupině poslední, sedmé.

Dotazovaní měli na výběr převážně ze sudé škály odpovědí: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne. Aby se dotazník mohl statisticky vyhodnotit, je možné dávat do vzorců jen čísla. Otázky představují totiž kvalitativní statistický soubor. Takže k jednotlivým odpovědím byly přiřazeny číselné hodnoty: Ano 1, Spíše ano 2, Spíše ne 3, Ne 4. Z tohoto je pak možné spočítat nejen rozptyl, ale i směrodatnou odchylku či variační koeficient. Nejvýznamnější je však variační koeficient, který říká, že pokud vyjde méně než 50%, jsou zpracované výsledky vyhovující. Aritmetický průměr se počítá ze všech hodnot, zastupuje všechny čtyři odpovědi. V některých odpovědích však byly zaznamenány na základě aritmetického průměru dvě odpovědi, protože výsledek vyšel mezi těmito odpověďmi nerozhodně. Proto jako další střední hodnota, zastupující statistický soubor, byla využita, místo aritmetického průměru, modus. Je to hodnota, která se v souboru vyskytuje nejčastěji. Bohužel však v jedné otázce „Nejvíce se setkávám s problémy komunikace u nadřízeného na základě nedostatku času“ nebylo možné, ani při použití hodnoty modus, určit. Aritmetický průměr vyšel Spíše ano (23 lidí) a modus Ano (28 lidí), Spíše ne (28 lidí), odpověď Ne (9 lidí). Tento výsledek je možné prisuzovat k tomu, že dotazník byl rozdělán do různých oddělení

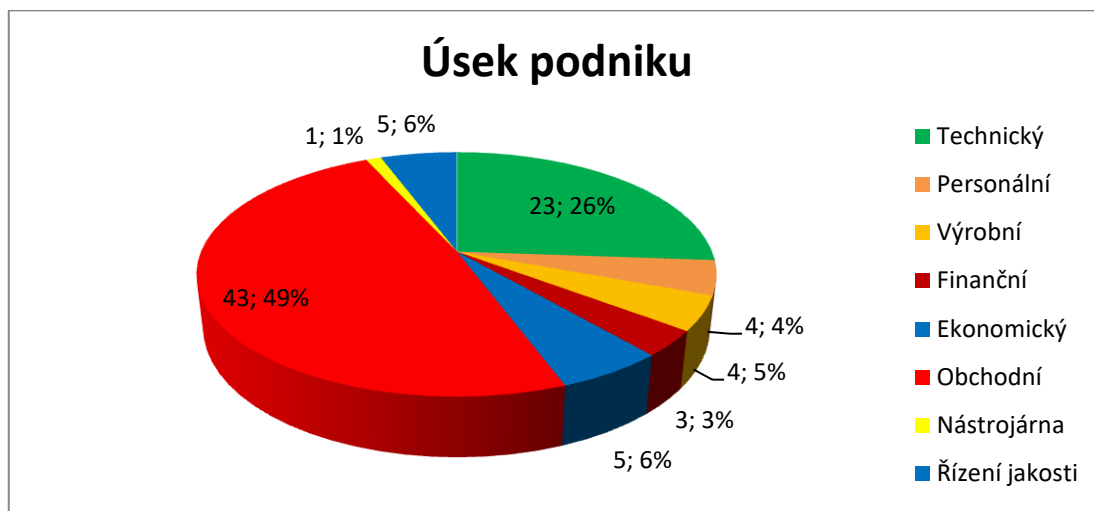
a každé z těchto oddělení má i jiného vedoucího. To znamená, že každý vedoucí byl hodnocen zcela jinak.

Jako další možnost, ve skupině s informacemi, měli škálu zcela jinou a to: osobně, email, časopis, intranet, fax, telefon, nástěnka, LCD obrazovka. Zde byly vymyšleny hodnoty jen k použitým odpovědím a to: Osobně 1, Email 2, Telefon 3, Nástěnka 4. Jiné odpovědi respondenti neoznačovali.

Empirický výzkum byl prováděn v měsíci listopadu roku 2016. V Pelhřimovské firmě Agrostroj bylo rozdáno 100 dotazníků pracovníkům středního managementu. Jejich vyplňování se uskutečňovalo bez přítomnosti tazatele. Návratnost činila 88 dotazníků – 88%. Vyplnilo je 52 mužů (což činí z celkového počtu 59%) a 36 žen (představujících 41%). Na této úrovni řízení pracují lidé, kteří mají převážně vysokoškolské vzdělání nebo ti, kteří mají střední školu s maturitou. Pouze 2 z 88 uvedli, že jsou jen vyučeni v oboru. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje kolem 30 let a nejmenší zastoupení zde mají dvacetišestiletý a mladší. Je to možná z toho důvodu, že na daných pozicích je zapotřebí vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Dále pak tu pracují lidé více jak 5 let. Příčina může být i taková, že pokud nastoupí na určitou pozici, čeká je zde jistý kariérní růst a s ním spojené i platové ohodnocení. Jasně vidí dlouhodobou stabilitu firmy na trhu a její neustálý růst, který je zcela nezpochybnitelný a jasně viditelný v hospodářských výsledcích firmy.

Po ukončení empirického výzkumu probíhalo zpracování získaných dat pomocí Microsoft office. Získané informace byly jak procentně k celkovému počtu zpracovány, tak slovně zhodnoceny.

Graf 1 Zastoupení zaměstnanců na jednotlivých úsecích

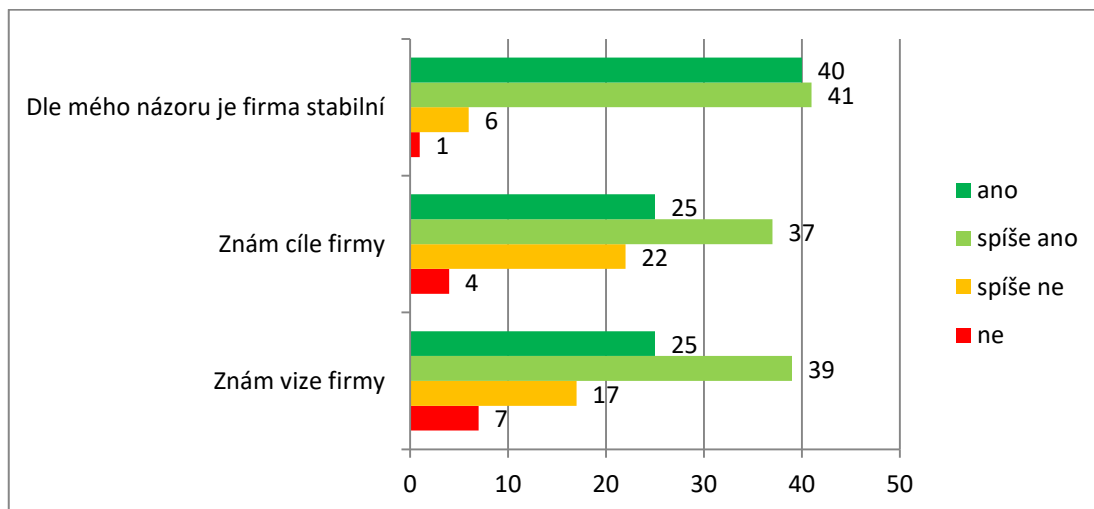


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato firma má rozsáhlé obchodní oddělení (téměř 50% dotazovaných) a technické oddělení (téměř 30% dotazovaných). Při laickém pohledu zvenčí se zdá, že tato oddělení mají nadbytek zaměstnanců. Ale opak je pravdou. Tato oddělení jsou totiž jakýmsi motorem celkového chodu podniku. Obchodní oddělení od zákazníků přijímá objednávky a přes technický úsek je uvádí do výrobního procesu. Starají se tak o to, aby byl dostatek zakázek pro výrobu, a jsou také na začátku výrobního procesu, který zde probíhá. Na obchodním oddělení leží největší tíha komunikace jak se zákazníkem, tak s dalšími odděleními, které se na výrobě finálního výrobku podílejí. Z grafu je jasné, proč je toto oddělení nejrozsáhlejší z celé výroby.

Charakteristika podniku

Graf 2 Charakteristika podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Na stabilitu podniku se můžeme podívat již do daleké historie. Navzdory větším či menším výkyvům evropské a celosvětové ekonomiky se tento podnik rozvíjí. Má velice význačné hospodářské výsledky, ale po lidské stránce nezapomíná ani na své zaměstnance. Těm je zaručena stabilní mzda, zaměstnání, které má budoucnost, je jim umožněno rozvíjet se po pracovní stránce a získávat nové znalosti a dovednosti. Rovněž mají zaručený pracovní i kariérní postup. O zaměstnance je pečováno i z hlediska bydlení výstavbou nových standardních i nadstandardních bytů v blízkém okolí podniku. V areálu mají možnost lékařské péče, další zvláštností je i tak obyčejná věc, jakou je nákup regionálních potravin a výrobků v areálu podniku. To je zcela ojedinělé a neobvyklé v tomto regionu, aby se zaměstnavatel takto po všech stránkách staral o své zaměstnance.

Jestliže zaměstnanci znají podnikové cíle, jsou k nim motivováni, je to jeden z mnoha dalších klíčů k úspěchu. Ve finále dochází k uspokojení vlastníka firmy a zároveň všech zúčastněných. Dosahují tímto způsobem vysokých výsledků - rovná se zisků.

Vize představuje imaginaci firemní budoucnosti v dlouhém časovém horizontu – obvykle 2 - 5 let. Je definována vrcholovými manažery nebo vlastníky podniku a je to jakýsi bod, ke kterému daná firma směřuje. Vize jednotlivců by měla být akceptována i ostatními subjekty. Z toho to důvodu by se zaměstnanci měli pro tuto vizi získávat a měli by mít

určitý podíl na jejím dosažení a sdílení. Zde je možné vidět, že zaměstnanci vizi znají. Což je ostatně dobře. Z toho vyplývá, že pokud zaměstnanci budou znát vizi firmy, zvyšuje to nejenom jejich motivaci, ale zároveň se vytváří pocit spoluodpovědnosti za výsledky firmy.

Statistické hodnocení

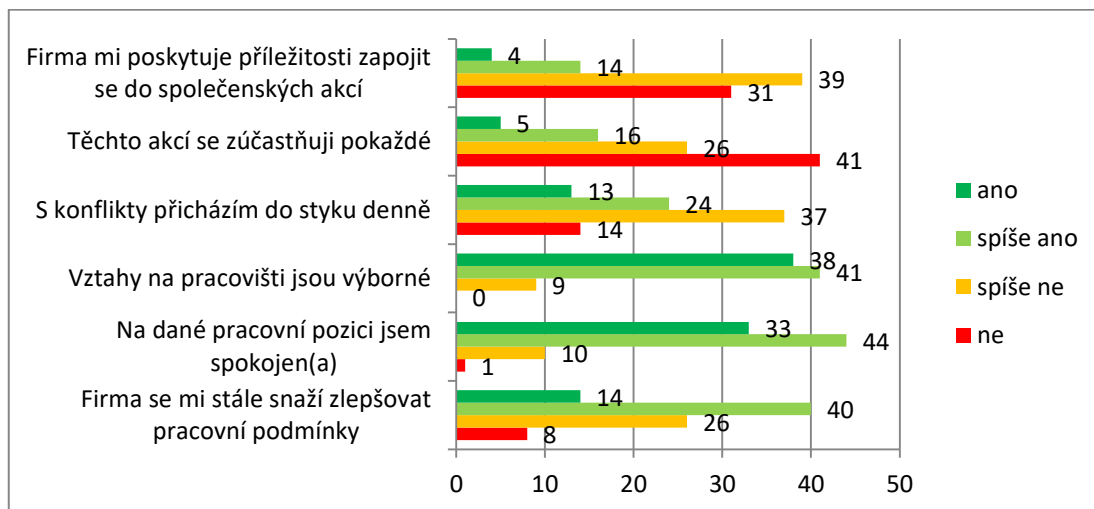
Tabulka 4 Charakteristika podniku

Otázka	Ano 1	Spíše ano 2	Spíše ne 3	Ne 4	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
Dle mého názoru je firma stabilní	40	41	6	1	1,636 Spíše ano	0,436	0,660	40,350%	Spíše ano
Znám cíle firmy	25	37	22	4	2,057 Spíše ano	0,713	0,844	41,044%	Spíše ano
Znám vize firmy	25	39	17	7	2,068 Spíše ano	0,791	0,889	42,998%	Spíše ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní prostředí

Graf 3 Charakteristika prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

Spolu s odborovou organizací pořádá podnik společenské akce, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit. V rámci těchto akcí vznikají nové, zcela neformální vztahy mezi zaměstnanci. Mají zde možnost poznat se i jinak než pouze po pracovní stránce. Ne vždy je všem poskytnuta možnost se do těchto akcí zapojit.

Při běžném provozu samozřejmě jako všude dochází ke konfliktním situacím. Bylo by s podivem, kdyby nedocházelo. Je to jasné dle toho, že tuto skutečnost uvedla více jak polovina dotazovaných.

Vztahy na pracovišti byly vyhodnoceny celkem kladně. Uvnitř týmů zřejmě probíhá kvalitní komunikace a spolupráce, která se ovšem občas, tak jak to bývá, zadrhne mezi jednotlivými odděleními. V konečném důsledku však toto musí být odstraněno, jinak by celý výrobní proces nefungoval.

Na pracovních pozicích jsou lidé většinou spokojeni. To znamená, že mají dobré pracovní podmínky a zároveň i odpovídající motivaci ke své činnosti.

Firma se snaží všestranně o to, aby zaměstnanci byli spokojeni. Vedení firmy totiž dobře ví, že spokojený zaměstnanec odvádí daleko lepší a kvalitnější výsledky práce. Jedná se o moderní způsob managementu, který, jak zde ukazuje praxe, skutečně funguje. Dalo by

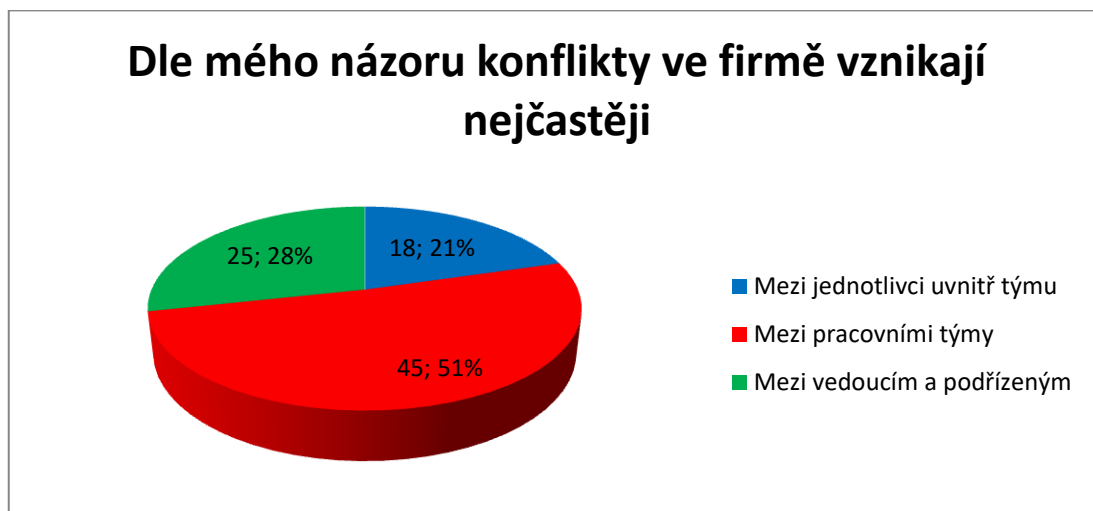
se dokonce tvrdit, že mnozí vrcholoví manažeři z ostatních podniků by si měli vzít z této firmy příklad. Jistě i tyto podniky by po nějaké době měly zcela jiné výsledky, než doposud vykazují.

Statistické zhodnocení

Otázka	Ano 1	Spíše ano 2	Spíše ne 3	Ne 4	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
Firma mi poskytuje příležitosti zapojit se do společenských akcí	4	14	39	31	3,102 Spíše ne	0,683	0,826	26,634%	Spíše ne
Těchto akcí se zúčastňuji pokaždé	5	16	26	41	3,170 Spíše ne	0,848	0,920	29,010%	Ne
S konflikty přicházím do styku denně	13	24	37	14	2,591 mezi Spíše ano a Spíše ne	0,855	0,925	35,696%	Spíše ne
Vztahy na pracovišti jsou výborné	38	41	9	0	1,670 Spíše ano	0,425	0,652	39,049%	Spíše ano
Na dané pracovní pozici jsem spokojen(a)	33	44	10	1	1,761 Spíše ano	0,477	0,691	39,217%	Spíše ano
Firma se mi stále snaží zlepšovat pracovní podmínky	14	40	26	8	2,318 Spíše ano	0,717	0,847	36,525%	Spíše ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Konflikty ve firmě

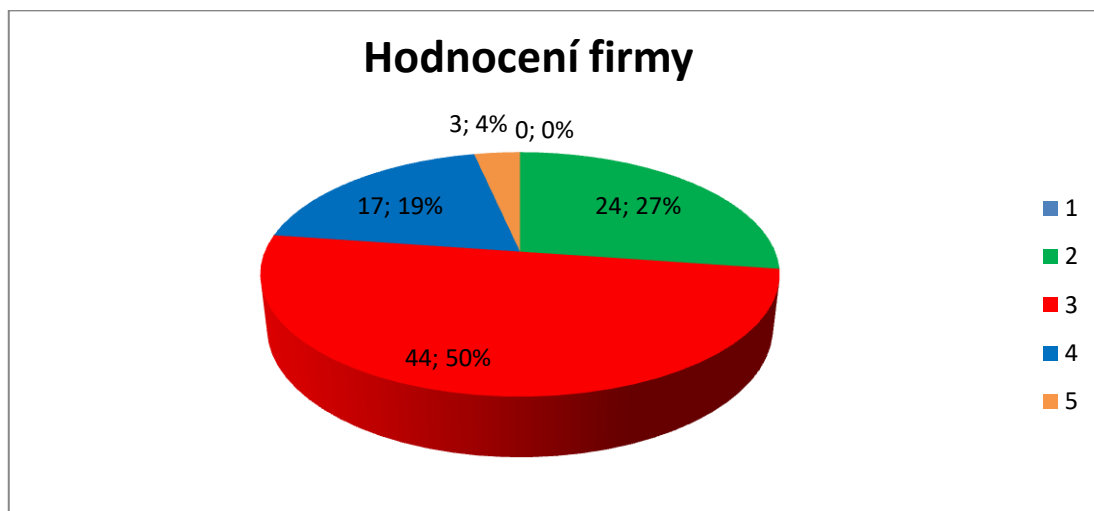


Zdroj: Vlastní zpracování

Poměrně nastejno vyšly konflikty mezi jednotlivci uvnitř týmu (21%) a mezi vedoucím a podřízeným (28%). Konflikty uvnitř týmu mohou mít charakter technicko-organizační, mohou mít charakter i sociální či psychologický. Do technicko-organizačního charakteru lze zařadit nejasné vymezení pravomoci a odpovědnosti, špatnou organizace práce či nepřesné kompetenční vztahy. Do sociálního charakteru lze zařadit rozdílnost zájmů. Jestliže zaměstnanci vnímají konflikty mezi nadřízeným a podřízeným, tak příčinu lze spatřovat kupříkladu ve vztahu vedoucího s podřízeným či nedostatku jejich motivace. Do psychologického hlediska je možné zařadit temperamentní, ale i charakterové vlastnosti zúčastněných osob – uvnitř v týmu nebo mezi nadřízeným a podřízeným.

Největší zastoupení mají však konflikty mezi pracovními týmy (51%). Příčin může být mnoho. Jednotlivé týmy si jsou vědomi, že jsou mezi nimi jisté rozdíly (typ práce) a mohou být také frustrovány z toho, že jedna skupina svého záměru dosáhne a druhá nikoli. Další příčinou mohou být vlastní zájmy mezi skupinami, což ostatně také uvedl i Ing. Jaroslav Habáň. Zaměstnanci by však měli vzájemně sdílet myšlenky mezi sebou, měli by se vzájemně chápat a podporovat, využívat kompromisu a uvědomit si, že pracují pro jednu firmu. Jedině tak lze dosáhnout určitého konsenzu a kýženého výsledku.

Graf 5 V oblasti komunikace bych firmu ohodnotil(a) číslem 1 - 5

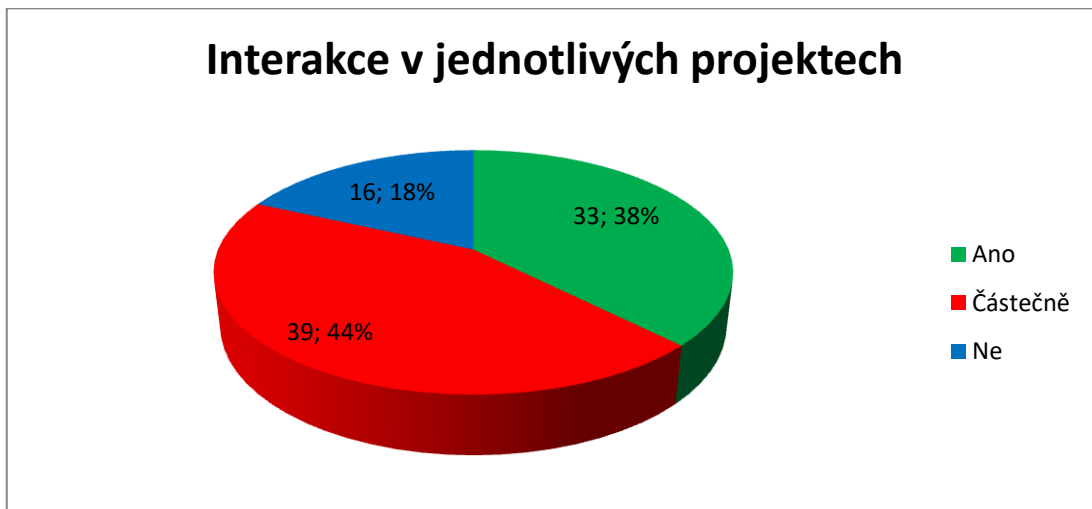


(pozn.: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina zaměstnanců (50%) hodnotí firmu v oblasti komunikace průměrně. Jakožto absolutně nedostatečnou firemní komunikaci označilo 4% jedinců. Nikdo však neoznačil firmu číslem 1. Není jednoduchou záležitostí řídit tak obrovskou firmu jako je tato (přes 2000 zaměstnanců). Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že komunikace horizontální je na mnohem lepší úrovni (uvnitř pracovního týmu nebo mezi jednotlivými odděleními) než komunikace sestupná (shora dolů). Pracovníci komunikují převážně emailem nebo osobně a informace, které se k nim dostávají, nejsou vždy včasné. Přestože je komunikace velmi důležitou složkou firemní kultury a dalšího rozvoje firmy, je neustále podceňovanou záležitostí.

Graf 6 V pracovním týmu jsem zapojena do důležitých projektů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jestliže jsou zaměstnanci zapojováni do jednotlivých firemních projektů, podporuje to nejenom jejich loajalitu a pracovní motivaci vůči zaměstnavateli, ale má to i vliv na postoje ostatních cílových skupin. Jedná se o klíčové skupiny týkající se rozvoje firmy: potenciální zaměstnanci, obchodní partneři nebo i zákazníci.

Z průzkumu vyplývá, že do projektů jsou buď částečně (44%) nebo zcela (38%) zaměstnanci zapojeni.

Graf 7 Svůj názor se bojím říci z důvodu ztráty zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

75% zaměstnanců se nebojí říci svůj názor z důvodu ztráty zaměstnání. Je to velmi dobrý výsledek, který vede k tomu, že zadané úkoly nemusí být v konečné fázi řešeny špatně. Jednotlivci se mohou vyjádřit a říci svůj názor na případné opravy a dodatky k zadanému úkolu. Dalším pozitivním výsledkem je, že se nebojí zesměšnění ze strany vedoucího, případně nějaké jeho nepříznivé odvety. Jestliže zaměstnanci nevyjadřují svůj názor, vede to k zápornému projevu firemní kultury a představuje to zároveň mnohdy nepřekonatelnou bariéru při dosahování výsledků.

Vedoucí pracovník

Graf 8 Mému nadřízenému věřím



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvěru vedoucího pracovníka můžeme spatřovat v jeho chování k podřízenému, což i u podřízeného vyvolává důvěru. Z toho vyplývá, že i podřízený pracovník se bude snažit zasloužit si důvěru svým chováním k nadřízenému. Takovéto chování podřízeného pracovníka je zase pro vedoucího důkaz správnosti, že důvěra byla nabídnuta předem, což znovu posiluje tyto pracovní vztahy. Takto se za nějaký čas vytvoří dlouhodobý a přínosný vztah důvěry. Může to však fungovat i opačně.

V tomto případě vedoucímu pracovníkovi věří téměř většina podřízených pracovníků (93%). Tímto způsobem vzniká minimum komunikačních šumů, celý výrobní proces se urychlí a cílů je rychle a správně dosaženo.

Graf 9 Můj nadřízený reaguje na mé připomínky a návrhy



Zdroj: Vlastní zpracování

Tři čtvrtě respondentů (73%) odpovědělo, že vedoucí reaguje na jejich připomínky a názory.

V ostatních firmách ovšem existuje i strach z vedoucího. V tomto případě se podřízení pracovníci bojí jeho blízkosti a navzájem si předávají informace o tom, jak se vlastně dnes vedoucí tváří. Svěřují se svým kolegům, pokud s ním mají něco řešit a následně si sdělují pocity z daného rozhovoru s vedoucím. Pak ale mezi spolupracovníky dochází k jeho pomlouvání a to proto, aby se dokázali odreagovat ze strachu k němu. Ale v podstatě nadřízeného nerespektují, pouze se ho bojí.

Ale v případě firmy Agrostroj se vedoucí pracovník o svou mocenskou autoritu neopírá a podřízení pracovníci plní jeho příkazy, aniž by se je snažili nějak obejít. A to je správný postup, který vede k dosažení cíle a zároveň také v této atmosféře mohou všichni dýchat.

Graf 10 Myslíte si, že to, co nadřízený říká a dělá, je ve vzájemném souladu?

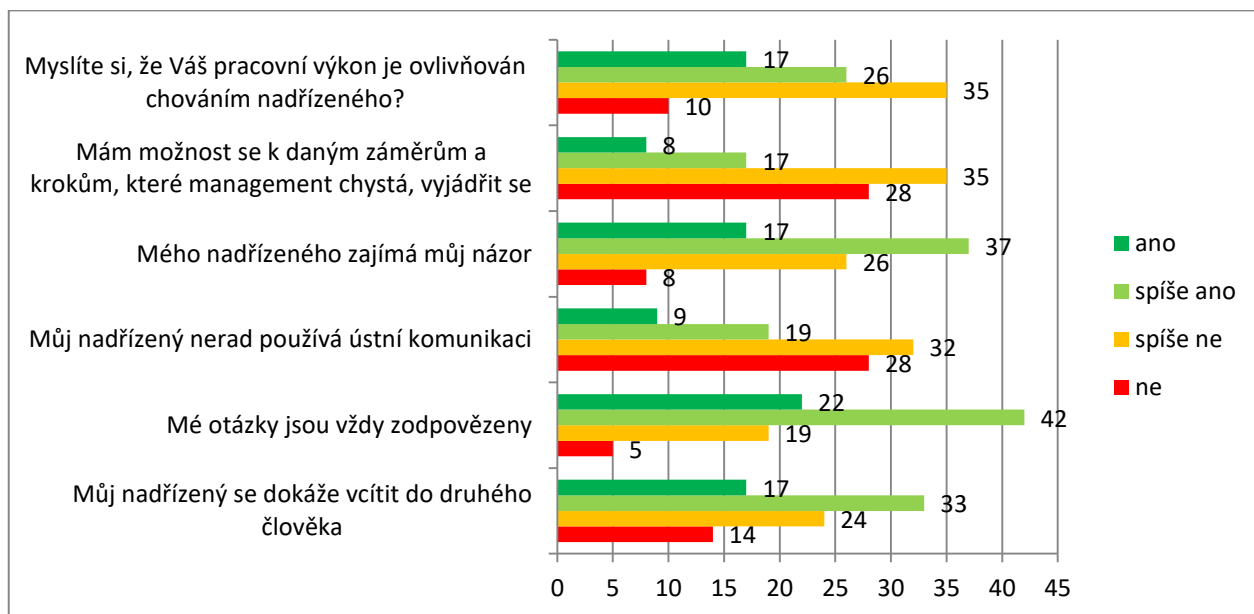


Zdroj: Vlastní zpracování

Verbální komunikace a řeč těla musejí být navzájem v souladu. Protože pokud jedna z těchto částí v souladu není, není ani možné, ať už vedoucímu nebo i jinému člověku, důvěřovat. Zaměstnanci pak nabývají dojmu, že jim jsou předkládány mylné informace. Zbytečně mezi nimi a nadřízeným vznikají nedorozumění a ta jsou živnou půdou pro mezikomunikační šumy. Nastávají tak zmatky, které vedou k chybným rozhodnutím a následně k chybám ve výrobě. Je třeba říkat věci na rovinu. Ušetří se tím čas, získá se důvěra zaměstnanců, kteří mají ve věcech jasno a celý systém je tak urychlený. Nezdržují se zbytečnými úvahami o tom, zda zaměstnanec obdržel informace správné či klamné a to zamezí zmatkům v celkovém systému. Vede to k tomu, že věci fungují a rychleji se dosahuje finálního cíle.

(pozn.: jestliže se verbální a neverbální komunikace vzájemně vylučuje, označuje se takovýto vztah jako double blind (dvojná vazba)).

Graf 11 Hodnocení vedoucího



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníci odpověděli, že jejich výkon je někdy chováním vedoucího ovlivňován a někdy ne. Dle mého názoru však výkon pracovní skupiny je právě vedoucím ovlivňován pokaždé. Nejenom jeho charakterové vlastnosti, ale i jako vedoucí musí řídit a koordinovat svůj tým, za který nese odpovědnost právě on. Je odpovědný i za kontrolu zadaných úkolů, musí tedy i dokonale znát proces, kterého se všichni účastní. Musí být důsledný.

Rádi by se ze své pozice více vyjadřovali k dlouhodobým, ale i krátkodobým plánům a cílům. Ne vždy je jim toto umožněno. Z toho to jasně vyplývá zlepšit komunikaci mezi vrcholovým a středním managementem, aby všichni měli jasno, jaká je strategie a vize celého podniku v dlouhodobém horizontu. Získali by tak větší jistotu a snažili by se více zapojit do této činnosti. Došlo by k celkovému zlepšení plánování a rozhodnutí by byla jasná a vedla by k reálným cílům.

Dále je velmi dobrý výsledek u vedoucího, který se zajímá o názory zaměstnanců. Pokud zaměstnanci ví, že se jejich názory a připomínkami někdo zabývá, jsou pak mnohem spokojenější. Mají také možnost se podílet na zlepšení chodu firmy. To má také velmi pozitivní dopad na jejich důvěru k vedoucím pracovníkům.

Na otázku verbální komunikace ohledně vedoucího odpověděla převážná většina, že vedoucí pracovník verbální komunikaci používá často. Vedoucí pracovník, který by nepoužíval komunikaci tváří v tvář, by snad ani vedoucí být nemohl. Musí neustále komunikovat se svými podřízenými, upozorňovat je na věci, které dělají dobře nebo naopak špatně. Informovat je o změnách v podniku, motivovat je atd.. Při komunikaci verbální pak zaměstnanci mohou vidět a posoudit i jeho emoční stránku a následně tak mohou daným „nařízením“ přisuzovat danou důležitost. Na těchto základech se buduje vzájemná důvěra.

Pokud mají zaměstnanci nějaké dotazy, jsou jim vždy zodpovězeny a nemusí být v nejistotě. Uvedla to velká část dotazovaných. Své otázky si připravují velmi často na porady. Porada vedení, projektová a výrobní, jsou ve firmě Agrostroj jednou týdně. Operativní porady, které jsou v rámci týmu, jsou realizovány jednou nebo dvakrát do měsíce. Jsou z nich vytvářeny zápisy.

Jestliže se bude hodnotit empatie vedoucího, výsledek je poměrně přesvědčivý. To, aby vedoucí dokázal soucítit se svým podřízeným, vyžaduje také jistou osobnost a určité vlastnosti, na kterých musí neustále pracovat. Pokud bychom pak porovnávali, zda jsou muži nebo ženy empatičtější jako vedoucí pracovníci, výsledek by byl takový, že empatičtější jsou ženy. Je to vlastně dovednost, kterou ženy mají vrozenou. Není to však pravidlem a dovednosti mezi mužem a ženou se mohou prolínat.

Statistické zhodnocení

Tabulka 5 Hodnocení vedoucího

Otázka	Ano 1	Spíše ano 2	Spíše ne 3	Ne 4	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
Myslíte si, že Váš pracovní výkon je ovlivňován chováním nadřízeného	17	26	35	10	2,432 Spíše ano	0,859	0,927	38,112%	Spíše ne
Mám možnost se k daným záměrům a krokům, které management chystá, vyjádřit se	8	17	35	28	2,643 Spíše ne	0,872	0,934	31,724%	Spíše ne
Mého nadřízeného zajímá můj názor	17	37	26	8	2,284 Spíše ano	0,772	0,878	38,457%	Spíše ano
Můj nadřízený nerad používá ústní komunikaci	9	19	32	28	2,898 Spíše ne	0,933	0,966	33,329%	Spíše Ne
Mé otázky jsou vždy zodpovězeny	22	42	19	5	2,080 Spíše ano	0,687	0,829	39,853%	Spíše ano
Můj nadřízený se dokáže vcítit do druhého člověka	17	33	24	14	2,398 Spíše ano	0,944	0,972	40,523%	Spíše ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpětná vazba

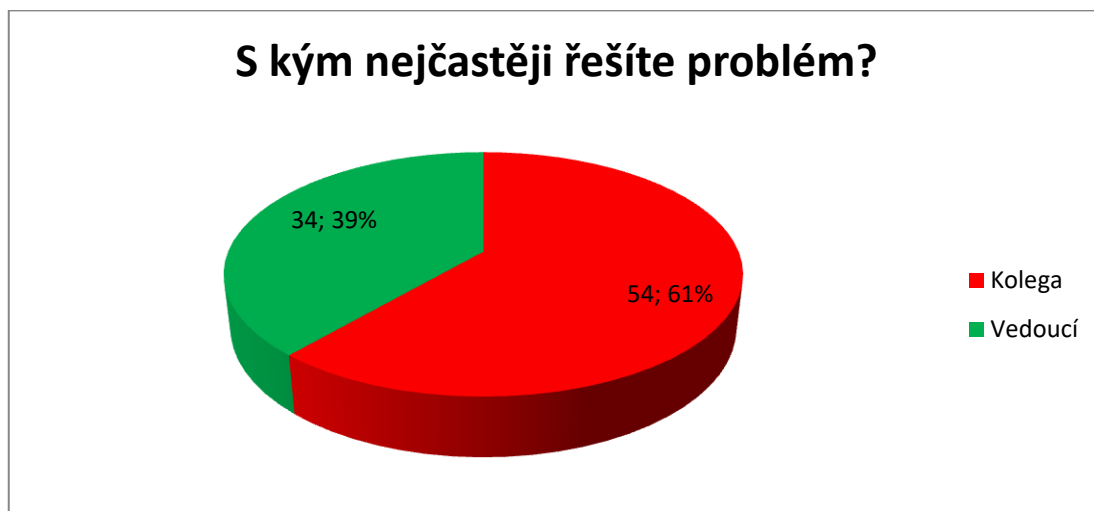
Graf 12 Zpětná vazba přichází od kolegy, nadřízeného nebo podřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Zpětnou vazbu (feedback) zaměstnanci Agrostroje dostávají nejčastěji od kolegy (73%). V pracovním týmu tak dochází k rozvoji a zlepšení pracovní skupiny. Komunikace mezi pracovníky uvnitř týmu prohlubuje jejich vzájemnou důvěru a buduje se tím tak správný pracovní tým. Na základě toho, že z dotazníkového průzkumu vyšlo, že zaměstnanci zpětnou vazbu dostávají nejčastěji od kolegy, může být příčina třeba i to, že pracovníci tráví více času mezi sebou než se svým vedoucím pracovníkem.

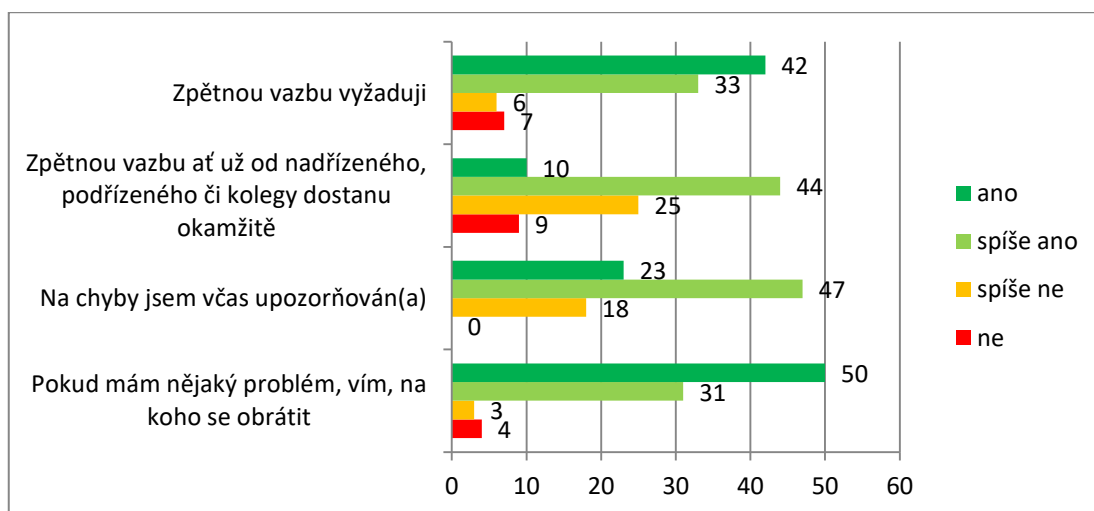
Graf 13 Řešení problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

Určitý problém je řešen nejčastěji s kolegou (61%). Vzniklé problémy, které zaměstnanci řeší, nemusí být tak závažné nebo důležité, aby je museli řešit s vedoucím pracovníkem. Postačí pouze konzultace se svým kolegou. Ten mohl mít zkušenosti už z minulosti a mohl vědět, jak vzniklý problém řešit. Navíc od kolegy pracovníci dostávají nejčtenější zpětnou vazbu a mohou rovnou společně řešit vzniklý problém. Společné řešení napomáhá také upevňování mezilidských vztahů. Na základě důvěry na této úrovni se rychleji řeší vzniklé situace a nemusí se kontaktovat nadřízená osoba.

Graf 14 Subjektivní názor zaměstnanců na zpětnou vazbu



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci vyžadují zpětnou vazbu a dostávají ji většinou okamžitě. Zpětná vazba patří k základním pilířům rozvoje a vedení pracovníků. Jestliže bude pracovník plnit některý z důležitějších úkolů, zpětná vazba by měla být poskytována pokaždé. V neformální podobě je například poskytována pracovníkům v jejich každodenní komunikaci mezi vedoucím a podřízeným. Je uskutečňována navzájem i mezi členy týmu.

Je dobře, jestliže jsou zaměstnanci na chybu, kterou dělají, včas upozorněni. Vedoucí pracovník by jim však měl také ukázat, jak danou činnost dělat správně. Nemusí chybu dělat ani vědomě, ale pokud ji udělají, mohou tím také například odradit zákazníky nebo poškodit dobré jméno firmy.

Pokud si zaměstnanci nevědí rady, vědí, na koho se mají v danou chvíli obrátit. Nejčastěji k řešení problémů a překážek využívají svého kolegu.

Statistické zhodnocení

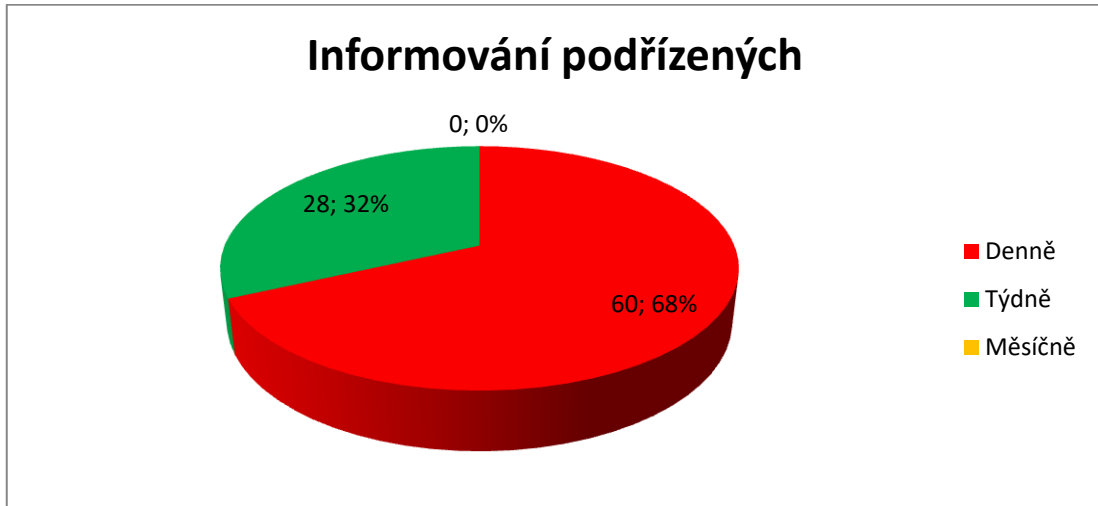
Tabulka 6 Subjektivní názor zaměstnanců na zpětnou vazbu

Otázka	Ano 1	Spíše ano 2	Spíše ne 3	Ne 4	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
Zpětnou vazbu vyžadují	42	33	6	7	1,750 Spíše ano	0,801	0,895	51,146%	Ano
Zpětnou vazbu at' už od nadřízeného, podřízeného či kolegy dostanu okamžitě	10	44	25	9	2,375 Spíše ano	0,666	0,816	34,367%	Spíše ano
Na chyby jsem včas upozorňován(a)	23	47	18	0	1,943 Spíše ano	0,463	0,680	35,005%	Spíše ano
Pokud mám nějaký problém, vím, na koho se obrátit	50	31	3	4	1,557 mezi Ano a Spíše Ano	0,588	0,767	49,242%	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Informace

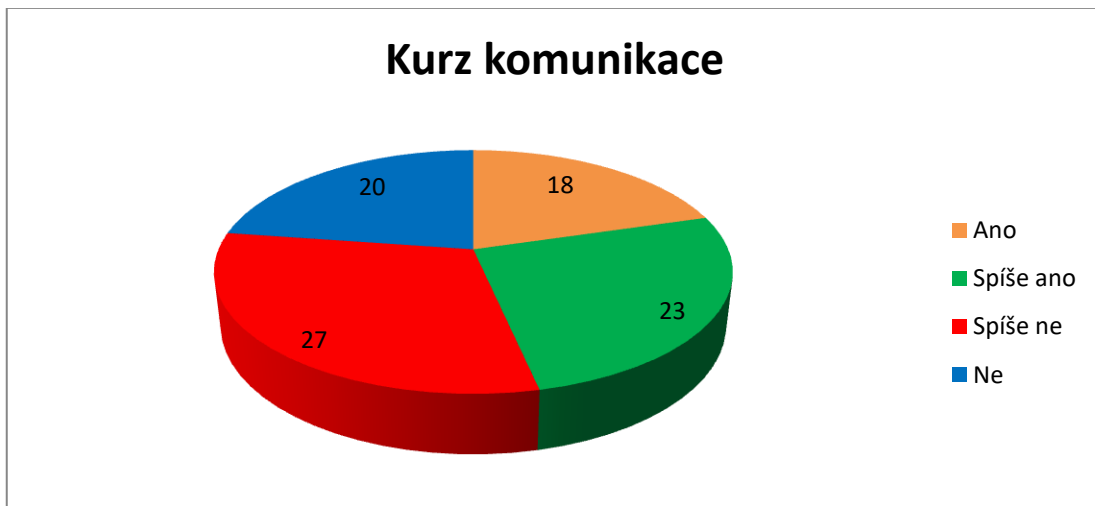
Graf 15 Jak často dostávají podřízení pracovníci informace



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci své podřízené informují převážně denně - 68% respondentů to tvrdí. Z toho je možné soudit, že interní komunikaci považují za samozřejmost. Neznamena to však, že i když jsou podřízení pracovníci denně informováni, že interní komunikace funguje efektivně a správně a že vede ke kýženému naplnění podnikové strategie.

Graf 16 Zájem zaměstnanců o kurz komunikace



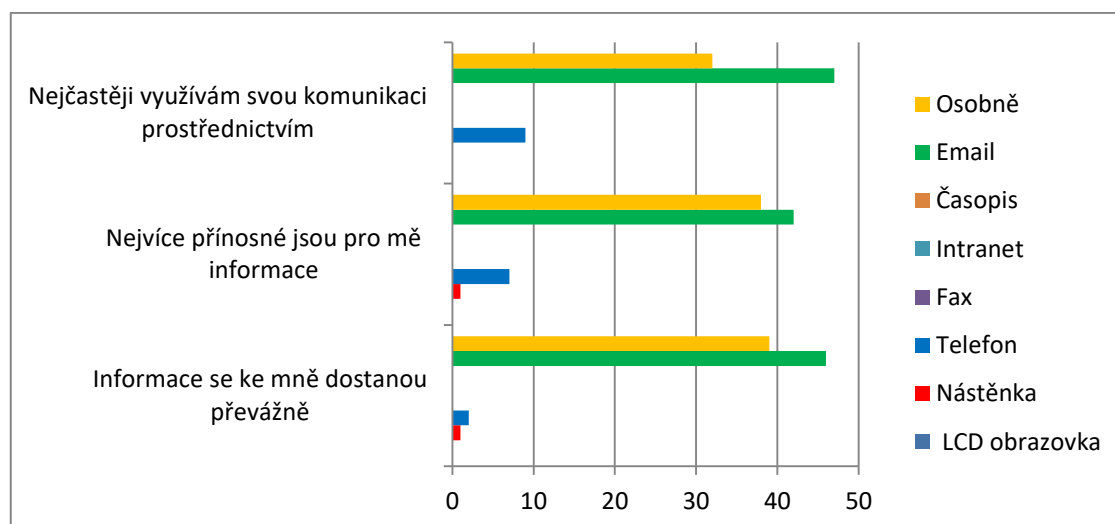
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda by zaměstnanci měli zájem o kurz komunikace, odpověděli spíše negativně. Přitom pokud by zaměstnanci absolvovali takový to kurz, ulehčilo by jim to, dle mého názoru, mnohé denní situace. Uměli by lépe zvládat konfliktní situace na pracovišti (například komunikační napětí, stres, tréma), zlepšili by si své vyjadřovací a vyjednávací schopnosti, zdokonalili by si naslouchání druhým, asertivně by se začali prosazovat, zkusili by si modelové situace, a mnohé další. Využili by jej nejenom v profesním, ale i v soukromém životě.

Pracovní kolektiv má být postaven na dobré komunikaci. Tam, kde komunikace funguje, jsou dobré mezilidské vztahy, pracovníci si tak vzájemně věří a pomáhají si. Zřejmě ještě neakceptovali, že člověk má nejen své práci rozumět a správně ji vykonávat, ale neméně důležité je zařadit stejně jako tyto dovednosti i dovednost vykomunikovat problémy a různé situace, do nichž se mohou dostat.

V konečném důsledku komunikace práci dokáže ulehčit, zlepšit a snadno dosáhnout daného cíle. To si ale musí všichni uvědomit a v této oblasti se zdokonalit. Což ovšem obsahuje velké úsilí a práci na sobě samém a ne všichni jsou ochotni opustit staré zavedené pořádky a zkusit tento nový trend.

Graf 17 Jakým způsobem dochází k přenosu informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovníci ve firmě Agrostroj pro svou komunikaci využívají nejčastěji email nebo osobní komunikaci. Dále přiznávají, že informace, které jsou pro ně nejvíce přínosné, jsou informace buď emailem, nebo osobně. Informace, které se k pracovníkům dostanou, jsou emailem nebo osobně.

Pokud bychom porovnávali odpověď email nebo osobně, tak převažuje ve všech odpovědích odpověď email. Přitom nikdy nic nenahradí osobní komunikaci. V osobní komunikaci se mohou zaměstnanci ujistit, zda danou věc správně pochopili. Mohou k tomu říct vlastní názor nebo vidět jak se v dané situaci vedoucí, podřízený nebo kolega tváří. A využívá svou neverbální komunikaci.

Na všechny otázky byla ještě zaznamenána odpověď telefon a zanedbatelné informace zaměstnanci čerpají z nástěnky. Nikdo však neuvedl, že čerpá informace z intranetu. Přitom intranet zaměstnanci k dispozici ve firmě mají (viz. rozhovor s Ing. Jaroslavem Habáněm). I když je pravda, že intranet nebo i časopis může mít v dané firmě jen podpůrnou roli.

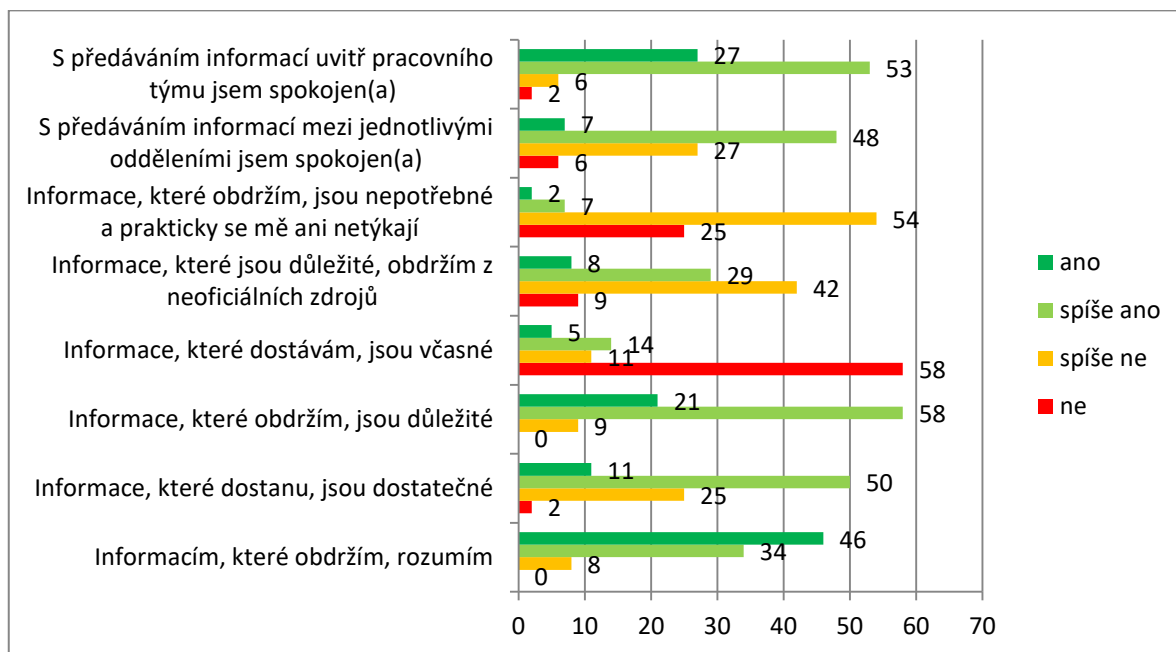
Statistické zhodnocení

Tabulka 7 Jakým způsobem dochází k přenosu informací

Otázka	Osobně	Email	Telefon	Nástěnka	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
	1	2	3	4					
Nejčastěji využívám svou komunikaci prostřednictvím	32	47	9	0	1,739 Email	0,398	0,631	36,267%	Email
Nejvíce přínosné jsou pro mě informace	38	42	7	1	1,670 Email	0,448	0,669	40,078%	Email
Informace se ke mně dostanou převážně	39	46	2	1	1,602 Email	0,353	0,594	37,090%	Email

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18 Dekompozice informací



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s předáváním informací uvnitř týmu. Je zde zpětná vazba a řeší společně vzniklé problémy. To přináší vyšší produktivitu práce uvnitř pracovního týmu.

Úroveň spokojenosti s předáváním informací mezi jednotlivými odděleními není zcela ideální. Zaměstnanci jsou spíše spokojeni, ale přesto zde vidí jisté překážky. Nachází se tu 9 úseků ve středním managementu. Každý z těchto úseků má jinou náplň práce. Není proto divu, že vznikají mezi jednotlivými úseky problémy. Každý z nich si hájí své pracoviště a plní svou práci. Neměli by však, ale zapomínat, že pracují jako jeden tým a jsou součástí systému jedné firmy.

Na otázku, že by informace dostávali zbytečné a že by se jich přímo netýkaly, odpověděla převážná většina negativně. To samé vyšlo i v otázce na důležitost informací. Je to dobré skóre, protože zaměstnanci nejsou přehlceni zbytečnými a nepotřebnými informacemi a mohou vykonávat svou práci bez ztráty sebemenšího času.

Informace z neoficiálních zdrojů, které jsou významné pro pracovníka, se spíše pracovníci nedozvídají. Pokud by získávali informace z neoficiálních zdrojů, mohlo by docházet k jistým fámám a určité nejistotě na pracovišti.

U otázky nevčasných informací se shodla velká většina. Pokud zaměstnanci dostávají informace, které nejsou s dostatečným předstihem, mohou se tím tak dostávat do stresových situací. Tím pádem dochází k narušení mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnanci budou muset v jistých chvílích improvizovat nebo budou vykonávat činnosti, které nebudou v nynější době již aktuální. Management firmy by takovýmito situacím měl předcházet, třeba poradou.

Informace, které zaměstnanci obdrží, jsou dostatečné, důležité a zaměstnanci jim rozumí. Opět dobré skóre, protože zaměstnanci odpověděli na obě dvě otázky převážně kladně. K tomu, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou činnost, musí mít informace, které jsou celistvé a není jich mnoho. Při přehlcení informací dochází k dezorientaci a zaměstnanci pak nemusí ke všemu přikládat takový důraz. Pokud zaměstnanci dostávají informace, které jim nejsou řádně vysvětleny, dochází tím k nejasnostem, musí se ptát kolegů nebo vedoucího a ztratí se mnoho času, který by mohl být využitý někde jinde.

Statistické zhodnocení

Tabulka 8 Dekompozice informací

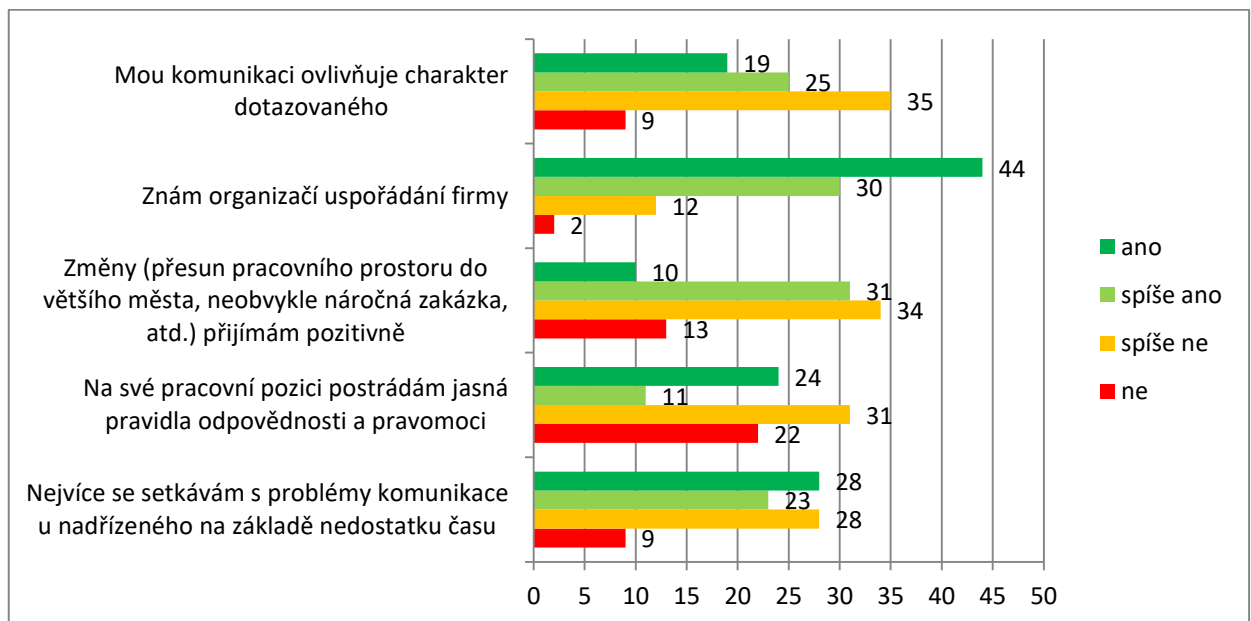
Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
	1	2	3	4					
S předáváním informací uvnitř pracovního týmu jsem spokojen(a)	27	53	6	2	1,807 Spíše ano	0,429	0,655	36,233%	Spíše ano
S předáváním informací mezi jednotlivými odděleními jsem spokojen(a)	7	48	27	6	2,364 Spíše ano	0,527	0,726	30,709%	Spíše ano
Informace, které obdržím, jsou nepotřebné a prakticky se mě ani netýkají	2	7	54	25	3,159 Spíše ne	0,429	0,655	20,739%	Spíše ne

Informace, které jsou důležité, obdržím z neoficiálních zdrojů	8	29	42	9	2,591 mezi spíše ano a Spíše ne	0,628	0,793	30,589%	Spíše ne
Informace, které dostávám, jsou včasné	5	14	11	58	3,386 Spíše ne	0,896	0,947	27,955%	Ne
Informace, které obdržím, jsou důležité	21	58	9	0	1,864 Spíše ano	0,322	0,568	30,463%	Spíše ano
Informace, které dostanu, jsou dostatečné	11	50	25	2	2,205 Spíše ano	0,458	0,677	30,704%	Spíše ano
Informacím, které obdržím, rozumím	46	34	8	0	1,568 mezi Ano a spíše ano	0,427	0,654	41,678	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Bariéry

Graf 19 Překážky v komunikaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření však vyplývá, že mnoho zaměstnanců se domnívá, že je charakter dotazovaného neovlivňuje. Je tedy nasnadě, že tito zaměstnanci neuznávají komunikaci jako důležitou složku každodenní činnosti. Což ovšem není pravda. V důsledku to vypadá tak, že zaměstnanci nekomunikují kvalitně mezi sebou, dochází ke komunikačním šumům

a vzájemnému nepochopení a to se odráží na celkové činnosti podniku. Tyto aspekty, ač si to mnozí z nich neuvědomují, vedou k neshodám a mnohdy zbytečně zpomalují celý výrobní proces a kazí celkovou efektivitu výrobního procesu všech. Je dobré, když dotazovaného znám delší dobu. Je to z toho důvodu, že vím, jakým způsobem mu otázku na dané téma mohu položit. Delší znalostí osoby dotazovaného je předpokládána jeho reakce na určitou otázku. Proto je nutná častější komunikace zejména se zaměstnancem, který je ve firmě kratší dobu či je docela nový.

Zaměstnanci tvrdí, že znají organizační uspořádání firmy. V dané firmě by měla fungovat jak vzestupná (plnění cílů), sestupná (směrnice, cíle, vize), horizontální (komunikace mezi týmy), tak i diagonální komunikace (intranet, email, napříč firmou). To znamená, že by měli umět, pokud znají organizační uspořádání firmy, rozlišit a znát tyto komunikační směry. To se potvrdilo – viz výše.

Změny, ke kterým ve firmách dochází, jsou brány jakožto přirozený podnikový vývoj. Mohou mít charakter strategie, která je dlouhodobá, krátkodobé marketingové nebo finanční taktiky, výrobních procesů, které jsou modernizovány, přesun pracovního prostoru do většího města, eliminace či expanze produkce, atd. Pokaždé zde ale hrají významnou roli lidé. Proto je velmi důležité s lidmi/zaměstnanci senzibilně, pravdivě a včas komunikovat.

Některé změny nemusí být brány pozitivně ze strany zaměstnanců, přestože management může mít názor opačný. Kupříkladu při expandující výrobě se bude přijímat více nových zaměstnanců do výroby a stávající zaměstnanci budou muset nové zaměstnance zapracovat. Při přesunu pracovního prostoru do většího města to může být pro některé zaměstnance překážka, kvůli péči o děti nebo z finančních důvodů si nebudou moci pronajmout přechodné bydlení v blízkosti nových provozoven. Na tohle firma Agrostoj myslěla. V pelhřimovské oblasti Polní dvůr je již městem schválena výstavba pro přibližně sto bytových bytů či řadových domů.

Je všeobecně známo, že zaměstnanci změny neberou pozitivně. Z dotazníkového šetření se jen potvrdilo, že i u této firmy vybraní pracovníci změny rádi nepřijímají.

Na otázku „Na své pracovní pozici postrádám jasná pravidla odpovědnosti a pravomoci“ odpověděla převážná většina, že píše ne. Pod touto otázkou byl zjišťován alibismus

zaměstnanců a neřešené a vleklé problémy na pracovišti. Odpovědnost pracovního místa je daná v hierarchické linii vazbami na pracovní pozice odlišná a představuje to, za koho nebo za co a komu je odpovědný držitel pracovního místa. Pracovníci ve firmě Agrostroj zřejmě tato pravidla nepostrádají.

Jednou ze zásadních brzd komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je nedostatek času. Bohužel často se stává, že nadřízený komunikovat neumí. A podřízený se ze strachu o zaměstnání s nadřízeným komunikovat bojí. Současný schopný manažer by ale měl správně vyhodnotit svého podřízeného a jeho schopnosti a dle toho s ním komunikovat. Odstranil by tak bariéry v této komunikaci a práce by se zefektivnila. Proto je nutné i vedoucí pracovníky nepřetěžovat, aby na komunikaci s podřízeným měli při každodenní činnosti pevně vyhrazený prostor.

Statistické zhodnocení

Tabulka 9 Překážky v komunikaci

Otázka	Ano 1	Spíše ano 2	Spíše ne 3	Ne 4	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Modus
Mou komunikaci ovlivňuje charakter dotazovaného	19	25	35	9	2,386 Spíše ano	0,873	0,935	39,164%	Spíše ne
Znám organizační uspořádání firmy	44	30	12	2	1,682 Spíše ano	0,626	0,791	47,046%	Ano
Změny (přesun pracovního prostoru do většího města, neobvykle náročná zakázka, atd.) přijímám pozitivně	10	31	34	13	2,568 mezi Spíše ano a Spíše ne	0,768	0,876	34,125%	Spíše ne
Na své pracovní pozici postrádám jasná pravidla odpovědnosti a pravomoci	24	11	31	22	2,580 mezi spíše ano a Spíše ne	1,289	1,135	44,015%	Spíše ne
Nejvíce se setkávám s problémy komunikace u nadřízeného na základě nedostatku času	28	23	28	9	2,205 Spíše ano	1,004	1,002	45,443%	Nelze jednoznačně určit

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

Součástí diplomové práce je velice důležitý i rozhovor s Ing. Jaroslavem Habáněm, který ve firmě Agrostroj pracuje již přes 20 let a je nadřízeným 50 lidí. Zastává jak funkci obchodního ředitele, tak i funkci předsedy dozorčí rady. Z rozhovoru s ním vyplývá, že považuje a vždy považoval komunikaci za velice klíčový faktor, který probíhá během celého pracovního procesu. Doslova říká že: „komunikace je klíčovou a každodenní součástí mé pozice ve firmě.“ Komunikaci považuje za samozřejmou součást své práce. To, že ve firmě pracuje úspěšně již 20 let a na tuto pozici se vypracoval, postupně znamená, že je otevřený novým požadavkům na úlohu manažera ve firmě. Z tohoto jeho postoje vyplývá, že úspěšnost každého manažera závisí na ochotě rozvíjet svou osobnost a to i na poli komunikace. Takto by k problému komunikace měli přistupovat všichni zaměstnanci, nejenom manažeři. Učit se vzájemně dobře a hlavně správně komunikovat by měli všichni zaměstnanci. Bohužel z dotazníků vyplývá, že ne všichni zaměstnanci jsou ochotni se učit novým věcem. Nechtějí akceptovat nové poznatky v oblasti komunikace, což vyplývá z toho, že ne všichni dle dotazníku by se chtěli zúčastnit firmou nabízených kurzů komunikace. Bohužel účast na těchto kurzech není povinná. Je-li tomu tak, doporučila bych firmě, aby alespoň dvě lekce museli zaměstnanci absolvovat povinně. Myslím si, že by dospěli k názoru, že komunikace je skutečně důležitá a mnohem více by jich jistě po těchto dvou lekcích pochopilo problematiku a podstatu celé komunikace.

Ne totiž každý je ochoten se i při své náročné práci v dané pozici v této oblasti vzdělávat a výsledky vzdělávání používat v praxi. Tak jak o tom již na začátku v rozhovoru pan Ing. Jaroslav Habáň, který jak sám říká, komunikaci používá každodenně, samozřejmě a to jak externě, tak napříč celou organizací.

Z jeho postoje k dané věci lze usoudit, že je třeba, aby se člověk sám vzdělával, využíval nabídek, které mu firma poskytuje a potom je s úspěchem převáděl a používal v praxi. Díky své houževnatosti a zapálení pro celou věc nezůstal pouze na jedné pozici, ale postupně se propracoval a využívá své poznatky v praxi velice úspěšně. Proto je ve firmě již 20 let, neustále vítá nové změny, neustrnul na jedné pozici a jeho úspěšnost lze přičíst pouze jeho houževnatosti. Tento postup by měli na své osobě aplikovat i ostatní manažeři, ale i řadoví pracovníci, aby neustrnuli na jedné pozici, stále na sobě pracovali a rozvíjeli

se. Chce to v sobě ovšem najít sílu přijímat a dělat nové věci, stále se učit a hlavně být houževnatý a vytrvalý.

Z dotazníku ovšem vyplývá, že v oblasti komunikace má mnoho pracovníků co dohánět. Pokud by se účastnili kurzu komunikace, získali by nové dovednosti, využívali by víc podnikový intranet, který je trochu za ostatními komunikačními prostředky pozadu a není využíván, tak jak by si zasloužil. Informace jsou častěji předávány mezi kolegy. Někteří zaměstnanci se bojí jít za svým vedoucím, protože neovládají umění komunikovat. Vznikají tak zbytečně mezikomunikační šumy, což zdržuje celý výrobní proces. Situace by se jistě zlepšila, kdyby zaměstnanci si osvojili techniku komunikace s vedoucím pracovníkem. Přestali by se bát, mluvili by narovinu a nevznikaly by mezikomunikační šumy. Nad tímto je třeba, aby se všichni zamysleli a v této oblasti zlepšili. Pracovník, i když je výkonný a zastává dobře své místo a má dobré výsledky, mohl by tyto výsledky zlepšit ještě tím, že by s ostatními správně komunikoval. Vznikla by tak atmosféra porozumění, věci by dostaly jasný řád, nemluvilo by se zbytečně, nepřesně, často od věci, vznikla by důvěra mezi zaměstnanci a jejich vedoucími a tím by se ušetřila spousta času. Díky tomu by hospodářské výsledky nadále stouply a z nich by se finančními prostředky motivovali zaměstnanci k ještě lepším výkonům.

Díky špatné komunikaci jak ukazuje dotazníkové šetření, nejčastější konflikty vznikají mezi pracovními týmy. I tyto týmy by se mezi sebou měly do budoucna naučit komunikovat, aby se nezdržoval celý proces výroby zbytečnými konflikty mezi pracovními týmy. Zlepšila bych tuto situaci tím, že bych uspořádala teambuildingové akce mezi jednotlivými týmy. Z počátku by bylo úplně nejlepší, kdyby se tyto akce uspořádaly mezi týmy, které mají ve společné komunikaci největší problémy. Lidé by se nesetkali jako soupeři v zaměstnání, ale kupříkladu jako soupeři ve sportu. Tak by se poznali i ve zcela jiných pozicích než v zaměstnání. Museli by spolupracovat kupříkladu ve smíšených soutěžních týmech, kde by byli nuceni zastávat jiné pozice než v zaměstnání a donutilo by je to ke vzájemné spolupráci a hlavně ke vzájemné komunikaci. Cíl bych viděla v tom, že by se díky sportu naučili vidět jeden druhého i jinak než pouze v zaměstnání. A byli by donuceni okolnostmi skutečně používat komunikaci v praxi tak, aby dosáhli sportovního vítězství. Tak by pochopili princip komunikace ve výrobní sféře a naučili by se ji používat tak, aby rychle dosáhli dobrého výsledku i v zaměstnání.

6 Závěr

Tato diplomová práce měla za hlavní cíl vyzdvihnout důležitost komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Prostudovala jsem mnoho teoretických podkladů, zpracovala z nich literární rešerši na toto téma. Na základě těchto teoretických podkladů jsem sestavila dotazník, který jsem osobně předala po dohodě s vedením společnosti Agrostroj jeho zaměstnancům.

Tuto společnost jsem si vybrala z důvodu jejího dlouholetého působení na trhu. Zajímalo mě, jak zde v praxi uplatňují metody a nové poznatky z oblasti komunikace mezi jednotlivými odděleními a pracovníky. Překvapil mě v dobrém slova smyslu přístup vedoucích manažerů, kteří zastávají svou pozici ve firmě i dlouhodobě a přesto mají výborné výsledky práce s lidmi.

Dle dotazníku jsem zjistila, že mnoho zaměstnanců této firmy pochopilo význam komunikace pro urychlení výrobního procesu a dosažení finálního výrobku v co nejkratším čase. Mnozí zaměstnanci jak z dotazníku vyplývá, však nekladou takový důraz na důležitost komunikace mezi pracovníky. Jak se ale z průzkumu dozvídáme, opak je pravdou. V této oblasti má mnoho pracovníků a to bohužel i na vedoucích pozicích velké ba je možné říci i zásadní mezery. Ty ovšem vedou k větší fluktuaci zaměstnanců a vzájemnému nepochopení mezi vedoucími a podřízenými. Kdo umí správně komunikovat, má mnohem lepší pracovní výsledky a nedochází tak často ke zmatkům, nepochopení a komunikativním šumům mezi jednotlivými pracovníky.

I přes to, že firma Agrostroj má výborné hospodářské výsledky a jako jedna z mála dlouhodobě drží na trhu, je stále třeba v této oblasti se zdokonalovat. Pro své zaměstnance firma má připraveno mnoho benefitů a tím je motivuje k lepším výsledkům.

Díky této práci je možné poukázat na to, že kdyby se komunikace hlavně mezi jednotlivými týmy zlepšila, bylo by možné dosáhnout těchto výsledků ještě ve větší míře. To by si měli zaměstnanci uvědomit. Protože je přímá souvislost mezi dobrým hospodářským výsledkem a jejich benefity, které jim zaměstnavatel nabízí. Je třeba také poukázat na to, že skutečně tento zaměstnavatel se tak jako málokterý snaží o to, aby zaměstnanec byl ve firmě spokojený. Ostatní manažeři by si měli uvědomit, že skutečně lze zaměstnancům připravit kvalitní podmínky, proto aby stále zvyšovali hospodářský

výsledek podniku. Protože jedině spokojený zaměstnanec a fungující pracovní tým, kde jsou lidé ochotni kvalitně komunikovat, přináší zvyšování konečného hospodářského výsledku každého podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

ALLHOFF Dieter W., ALLHOFF Waltraud, *Rétorika a komunikace*, 14. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG Michael, *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich, *Management*, 1. vydání, Olomouc, Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR Václav, DĚDINA Jiří, *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA Jiří, ODCHÁZEL JIŘÍ, *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, Josef, *Základy mezilidské komunikace*, 1. vydání, Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY James, GIBSON James, IVANCEVICH John, *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FOLWARCZNÁ Ivana, *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GUTIERREZ Jaime, *Oral communication: a content-based and learning-centered text manual in speech communication*, Second edition, Philippine Copyright 2009 by Katha Publish co., Inc. ISBN 978-971-574-147-7.

HEILMANN M. Christa, *Řeč těla: Gesta – mimika – emoce*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4394-4.

HLOUŠKOVÁ Ivana, *Vnitrofiremní komunikace*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ Jana, *Interní komunikace ve firmě*, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2006, ISBN 80-251-1250-0.

HOLÁ Jana, *Jak zlepšit interní komunikaci*, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2011, ISBN 978-80-251-2636-3.

JANDA Patrik, *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro neúspěšné fungování firmy*, Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ Božena, *Efektivní komunikace pro manažery*, 1. vydání, Praha: Grada publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-1708-1.

MARQUIS BL., HUSTON CJ, *Leadership roles and management functions in nursing: theory and application*, 6. vydání, Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, 2009, ISBN 978-0-7817-7246-4.

MIKULAŠTÍK Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*, 2. doplněné a přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2339-6.

ODUKOYA Bimbo, *Communication in relationships*, 1. vydání, Xulon Press, 2010, ISBN 978-161-579-742-4.

PAULÍK, Karel, *Psychologie lidské odolnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PLAMÍNEK, Jiří, *Mediace: nejúčinnější lék na konflikty*, 1. vydání, Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5031-6.

ŘEZÁČ Jaromír, *Moderní management: Manažer pro 21. století*, 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SRPOVÁ Jitka, ŘEHOŘ Václav a kol.: *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRŽÍŽOVÁ Vlasta, *Manažerská komunikace*, 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2006, ISBN 80-245-1134-7.

ŠTĚPANÍK Jaroslav, *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠULEŘ Oldřich, *Manažerské techniky II.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-87-3.

ŠULEŘ Oldřich, *Manažerské techniky III.*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

ŠULEŘ Oldřich, *Zvládáte své manažerské role?*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-702-7

TURECKIOVÁ, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí e firmách*, 1. vydání, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL Jan, VOCHOZKA Marek, a kol., *Podnikové řízení*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER Jaromír a kol., *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ O'lga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. ISBN 80-85943-94-8.

VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ O'lga, *Moderní management v teorii a praxi*, 3. rozšířené vydání, Praha: Management Presss, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYMĚTAL Jan, *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, Josef, SLAMĚNÍK, Ivan, *Sociální psychologie*, 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

Elektronické dokumenty

Efektivní komunikace v práci kouče, Elearning.everesta, [online], [cit. 2016-09-25]
dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/tool/print/index.php?id=909>

Jak zlepšit komunikaci v podnikovém prostředí, Ictmanazer, [online], [cit. 2016-09-25]
dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2012/04/jak-zlepsit-komunikaci-v-podnikovem-prostredi/>

Typy problému a rozhodnutí, Managementmania, [online], 2016, [cit. 2016-09-25],
dostupné z: <https://managementmania.com/cs/typy-problemu-a-rozhodnuti>

Úvod do psychologie, Psychické obtěžování [online], [cit. 2016-09-25] dostupné
z: <http://psychickeobtezovani.webnode.cz/news/uvod-do-psychlogie/>

Výroční zpráva Agrostroj, Justice [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z:
<http://or.justice.cz/ias/vypis> sl
detail?dokument=45306229&subjektId=47885&spis=412592)

Agrostroj, 2016, Logo společnosti [online], [cit. 2016-09-29] dostupné z:
<http://agrostroj.cz/>

Historie společnosti Agrostroj [online], [cit. 2017-02-18] dostupné z:
<http://www.agrostroj.cz/cz/o-firme/historie>

8 Přílohy

Příloha 1 - Rozhovor

ROZHOVOR

Jaké nejčastější formy komunikace používáte vy, jakožto vedoucí, u svých podřízených? Jakým ještě jiným způsobem komunikujete?

„Komunikace je klíčovou a každodenní součástí mé pozice ve firmě. Jako obchodní manažer komunikuji jak externě, směrem k našim obchodním partnerům, tak samozřejmě interně a to napříč celou organizací.

Zaměření firmy jednoznačně definuje formu externí komunikace, která je téměř ze sta procent vedena napřímo se zástupci našich obchodních partnerů a je určena dohodnutými komunikačními maticemi. Mezi nejčastější prostředky externí komunikace patří e-mail, telefonní rozhovor / telefonní konference, různé virtuální meetingy formou webových rozhraní nebo videokonferenčních místností a samozřejmě přímá setkání s partnery. Datová komunikace je ve většině případu vedena skrze EDI¹ a FTP².

Komunikace uvnitř firmy má jak formální, tak i neformální charakter. Firma používá systémem definované formy komunikace, jako jsou například porady v rámci senior managementu a projektových týmů. Systémově je také řízen reporting a to jak uvnitř oddělení, tak i mezi odděleními. Subkontraktační povaha firmy a rozsah výroby / obchodu jednoznačně určuje projektové týmy a komunikaci v rámci projektových týmů jako klíčovou formu komunikace.

Komunikační prostředky a technické zázemí je ve firmě velmi silné – počítače vybavené kancelářským softwarem, připojením na ERP (SAP R3)³, internet/intranet, mobilní a stolní telefony, konferenční místnosti vybavené internetovým připojením, prostředky pro prezentaci a záznam / vizualizaci porad.“

¹EDI – jedná se o elektronickou výměnu dat: informace o zboží na cestě, objednávka od zákazníka

²FTP – protokol ke sdílení dat, pomocí sítě počítačů dochází mezi počítači k přenosu souborů

³ERP (SAP R3) – podnikový informační systém (prodej, nákup, marketing), který je složen z různých modulů (skladové hospodářství, finanční účetnictví)

Jaký je Váš subjektivní názor na největší překážky v komunikaci u Vás ve firmě? Dají se tyto překážky odstranit, jak?

„Rozsah obchodu a velikost firmy bezesporu s sebou přináší určité komplikace, překážky a výzvy v rámci komunikace. Musím zmínit opravdu dynamický růst firmy za posledních 15 let, kdy byl obrat navýšen desetinásobně, a výrobní plochy jsou čtyřikrát větší. Z tohoto důvodu byl v roce 2011 změněn řídicí systém na platformu SAP. V minulém období, kdy firma nedosahovala takové velikosti a struktury bylo možné zachovat oběh určitých informací na nesytemové / neformální úrovni, bohužel nyní firma velmi aktivně pracuje na strukturalizaci a procedurách, které ještě více zpřehlední a usměrní zejména komunikaci, která se týká zejména denního managementu mezi nákupem, výrobou, logistikou a prodejem. Cílem je přepracování a zpřesnění komunikačních kanálů a komunikačních matic.“

Realizujete na Vašem oddělení porady? Jak často a jakým způsobem probíhají? Jak dlouho trvá porada?

„Sytém porad ve firmě je funkční. Jednou týdně je organizována na úrovni senior managementu porada vedení, výrobní a projektová porada. Každá tato porada je cílena na 60 minut a je moderována generálním ředitelem firmy a zaznamenávána formou zápisů. Závěry jsou komunikovány směrem dolů formou porad projektových týmů a porad jednotlivých oddělení. Porady na oddělení Prodeje jsou organizovány v rámci porad projektových týmů, jelikož „Key account management“ jako forma organizace prodeje je plně vázána na projektové týmy a projekty. Projektový tým jako celek je tvořen zástupci z Technologie, Prodeje, Logistiky, Výroby, Nástrojárny, Nákupu a Plánování a Controllingu. Každý projektový tým má jasně určeného vedoucího (moderátor) a já zde vystupuji jako Supervizor. Ostatní organizačně operativní porady jsou organizovány jednou až dvakrát měsíčně za účasti celého týmu Prodeje a to včetně zápisu.“

Co byste rád zlepšil na firemní komunikaci? Která cesta je podle Vás nejefektivnější v komunikaci a z jakého důvodu?

„Myslím, že vyšší aktivita lidí v rámci komunikace a také osobní zodpovědnost za včasný a oboustranný tok informací je něco, na čem musíme pracovat. Dále budeme muset pracovat na zpřehlednění a záznamu informací v rámci vnitropodnikové komunikace.“

Zvolit jeden nejefektivnější způsob komunikace dle mého názoru nelze. Vždy to vychází ze situace a záleží na informaci, kterou v daném momentu podáváme. Komunikace je vždy komplex různých aktivit a k nim požívaných nástrojů. Otázkou je spíše, jaká je znalostní úroveň a zkušenost zaměstnance ohledně těchto nástrojů. Ruku v ruce s tím jde i komunikační systém a jeho propracovanost a kvalita. Myslím, že naše společnost má k dispozici veškeré klíčové komunikační nástroje, bohužel ne vždy jsou efektivně a správně využívány.“

Co si myslíte o rozdílech ve způsobu řízení muže nebo ženy? Jaký je Váš názor na manažery muže nebo manažerky ženy? Myslíte si, že je v tom nějaký rozdíl?

„V oboru pracuji již více jak 20 let a měl jsem během své kariéry možnost navštívit spoustu firem s evropskou nebo globální působností. Nemyslím, že je nějaký zásadní rozdíl mezi řízením žen a mužů. Nemyslím také, že je výraznější rozdíl mezi manažerem nebo manažerkou. Jde spíše o rozdíly mezi různými typy lidí, v tomto případě může být rozdílný přístup v rámci komunikace a řízení. Jde pak zejména o dovednost manažera, jak z různými typy lidí komunikovat a jak vytvořit tým, který pracuje a komunikuje jako jeden organizmus. Určitě se nesmí podceňovat již výběr lidí a v případě jakýchkoliv komplikací je nutné vždy problematiku okamžitě a otevřeně komunikovat k pracovníkovi a pokud si to povaha problému vyžaduje, tak i k celému týmu. Mám vždy na paměti, že chyba nemusí být jen v pracovníkovi, ale i v mém přístupu nebo přístupu ostatních členů týmu.“

Co si myslíte o názorech Vašich podřízených? Dáváte jim prostor k vyjádření? Jakým způsobem jim dáváte zpětnou vazbu? Jste přesvědčeni, že tato cesta je tím nejlepší možným řešením? Z jakého důvodu?

„Agenda obchodního oddělení je velmi rozsáhlá a není v moci jediného člověka pojmout ji celou. Názory a návrhy řešení od svých podřízených vítám, věřím, že jim poskytuji – řekl bych – přátelské prostředí pro vyjádření se, dveře u mě mají vždy otevřené. Pokud přijdou osobně, zpětnou vazbu dostanou okamžitě. Pokud své myšlenky svěří emailu, může nějaký čas trvat, než se dostanu k odpovědi.“

Když se ke mně dostanou zprávy o nějaké chystané změně, která bude mít vliv i na obchodníky (nový projekt na obzoru, nově přichází kolega, změny v informačním systému, plánovaná stavební činnost v podniku apod.) a která by mohla v oddělení vyvolat nejistotu

a nežádoucí spekulace, svolám si svůj tým k menší poradě, kde je seznámím se situací a v klasickém kolečku jim dám možnost vyjádřit se k tomu. Snažím se svolat poradu alespoň jedenkrát za měsíc, ne vždy se mi to ovšem povede.“

Jaké nejčastější konflikty v komunikaci se vyskytují u Vás na pracovišti? Jakým způsobem je řešíte? Dá se těmto konfliktům předcházet, jak? Jsou nějaké problémy v komunikaci, které se neustále opakují?

„Spíše než konflikty uvnitř mého týmu vnímám konflikty mezi týmy – mezi jejich vlastními zájmy. Mám pocit, že občas zapomínají, že jsou na jedné lodi, že pracují pro jednu společnost. Na jednu stranu chápu snahu výrobního úseku o co nejplynulejší a nejrovnoměrnější výrobní tok, ale tato snaha nesmí kolidovat s požadavky zákazníka, které nemusejí kopírovat a většinou také nekopírují potřeby naší výroby. Hodně zjednodušeně řečeno, obchodník vystupuje jako prostředník mezi výrobou a zákazníkem a je na něm, aby zajistil v první řadě stoprocentní spokojenost zákazníka a v druhé řadě „přijatelnou“ spokojenost výrobního úseku a oddělení plánování. Nabádám je tedy ke komunikativnosti, ať si to vyřikají s plánovači a s mistry, buď osobně, nebo přes dispečery, které má každý projekt k dispozici. Základ dobré spolupráce je otevřená komunikace, sdílení myšlenek a vzájemné pochopení se.“

Myslíte si, že komunikace je Vaší silnou stránkou? Uveďte nějaký příklad, proč toto tvrdíte.

„To bych asi nechal na posouzení jiným... Každopádně na pozici obchodního ředitele si nemůžete dovolit nebýt komunikativní. Denně vyřídím desítky telefonátů, odpovím na desítky emailů, absolvuji několik porad. Některé jsou důležité, jiné méně, ale za každých okolností je vhodné neprojevit netrpělivost.“

Mám rád otevřený dialog, nejlépe mezi čtyřma očima, kdy se dozvíte zdaleka nejvíce. Hodně samozřejmě záleží na tom, s kým mluvíte a jaké má dotyčný komunikační dovednosti: jestli s majitelem, s kolegou, s podřízeným nebo se svým protějškem u obchodního partnera.

Za téměř dvacet let na této pozici jsem zažil spoustu příjemných i méně příjemných rozhovorů, ale na žádný zásadní přešlap si nevzpomenu, vždy jde všechno vyřešit v rámci konvence. Pokud tedy protistrana spolupracuje a nemá nějaký zásadní blok.“

Příloha 2 – Dotazník

Dobrý den,

studuji poslední ročník na České zemědělské univerzitě, provozně ekonomické fakultě v Praze. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění níže přiloženého dotazníku, který je zcela anonymní. Vyplněné odpovědi poslouží jako podklad pro zpracování praktické části diplomové práce na téma *Význam vnitropodnikové komunikace pro řízení ve sledované organizaci*.

Vyplnění dotazníku by nemělo trvat déle jak 15 minut.

Děkuji za Váš čas

Ivana Vrtišková

a) CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

Jaký je Váš věk: 26 let a méně, 27-37, 38-48, 49 a více

Jaké je Vaše pohlaví: žena, muž

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: vyučen, střední s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské

Ve firmě Agrostroj pracujete: méně než 1 rok, 1-3 roky, 5 a více let

Pracujete na úseku: technický, personální, výrobní, finanční, ekonomický, obchodní, nástrojárna, řízení jakosti

b) CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Znám vize firmy: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Znám cíle firmy: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Dle mého názoru je firma stabilní: ano, spíše ano, spíše ne, ne

c) PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Firma se mi snaží stále zlepšovat pracovní podmínky: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Na dané pracovní pozici jsem spokojen(a): ano, spíše ano, spíše ne, ne

Vztahy na pracovišti jsou výborné: ano, spíše ano, spíše ne, ne

S konflikty přicházím do styku denně: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Dle mého názoru konflikty ve firmě vznikají nejčastěji: mezi jednotlivci uvnitř týmu, mezi pracovními týmy, mezi vedoucím a podřízeným

V oblasti komunikace bych firmu ohodnotila číslem: (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1-2-3-4-5

Svůj názor se bojím říci, z důvodů ztráty odměny: ano/ne

Firma mi poskytuje příležitosti zapojit se do společenských nebo sportovních akcí:
ano, spíše ano, spíše ne, ne

Těchto akcí se zúčastňuji pokaždé: ano, spíše ano, spíše ne, ne

V pracovním týmu jsem zapojen(a) do důležitých projektů: ano, částečně, ne

d) VEDOUCÍ PRACOVNÍK

Mému nadřízenému věřím: ano, ne

Můj nadřízený se dokáže vcítit do druhého člověka: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Myslíte si, že to, co nadřízený říká a dělá je ve vzájemném souladu? ano, ne

Mé otázky jsou vždy zodpovězeny: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Můj nadřízený nerad používá ústní komunikaci: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Můj nadřízený reaguje na mé připomínky a návrhy: ano, ne

Mého nadřízeného zajímá můj názor: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Mám možnost k daným záměrům a krokům, které management chystá, vyjádřit se:
ano, spíše ano, spíše ne, ne

Myslíte si, že Váš pracovní výkon je ovlivňován chováním nadřízeného? ano, spíše
ano, spíše ne, ne

e) ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětnou vazbu vyžaduji: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Zpětnou vazbu dostávám od: nadřízeného, podřízeného, kolegy

Zpětnou vazbu at' už od nadřízeného, podřízeného či kolegy dostanu okamžitě: ano,
spíše ano, spíše ne, ne

Na chyby jsem včas upozorňován(a): ano, spíše ano, spíše ne, ne

Pokud mám nějaký problém, vím, na koho se obrátit: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Pokud jste odpověděl(a) ano, obracíte se převážně na: kolegu, vedoucího

f) INFORMACE

Informace, které dostávám, jsou včasné: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Informace, které obdržím, jsou důležité: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Informace, které dostanu, jsou dostatečné: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Informacím, které obdržím, rozumím: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Informace, které jsou důležité, obdržím z neoficiálních zdrojů: ano, spíše ano, spíše ne,
ne

Informace se ke mně dostanou, jsou převážně: osobně, emailem, v časopisu, intranetem,
faxem, mobilním telefonem, z nástěnky, z LCD obrazovky

Nejvíce přínosné jsou pro mě informace: osobně, emailem, v časopisu, intranetem,
faxem, mobilním telefonem, z nástěnky

Nejčastěji využívám svou komunikaci prostřednictvím: raději osobně, emailu, časopisu,
intranetu, faxu, mobilního telefonu, nástěnky

Informace, které obdržím, jsou nepotřebné a prakticky se mě ani netýkají: ano, spíše ano, spíše ne, ne

S předáváním informací mezi jednotlivými odděleními jsem spokojen(a): ano, spíše ano, spíše ne, ne

S předáváním informací uvnitř pracovního týmu jsem spokojen(a): ano, spíše ano, spíše ne, ne

Své podřízené informuji: denně, týdně, měsíčně

Rád(a) bych se zúčastnila kurzu, který se zabývá komunikací a zjistil(a) tak, jak komunikace funguje: ano, spíše ano, spíše ne, ne

g) BARIÉRY

Nejvíce se setkávám s problémy komunikace u nadřízeného na základě nedostatku času: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Na své pracovní pozici postrádám jasná pravidla odpovědnosti a pravomoci: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Změny (přesun pracovního prostoru do většího města, neobvykle náročná zakázka, atd.) přijímám pozitivně: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Znám organizační uspořádání firmy: ano, spíše ano, spíše ne, ne

Mou komunikaci ovlivňuje charakter dotazovaného: ano, spíše ano, spíše ne, ne

V čem převážně spatřujete nedostatky komunikace na Vašem oddělení???
