

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam vnitropodnikové komunikace ve vybraném  
podniku**

**Simona Kučerová**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kučerová Simona

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Klatovy

Název práce

**Význam vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku**

Anglický název

**The importance of an internal communication in a selected firm**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit úroveň a míru 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.

### Metodika

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

### Harmonogram zpracování

1. rozpracování literární rešerše I - VI /2013
2. ukončení práce na literární rešerši IX - X/ 2013
3. příprava dotazníkového šetření X - XII/ 2013
4. formulace dotazníku XII /2013
5. rozdání dotazníků respondentům - sběr dat XII/2013 - I/ 2014
6. zpracování výsledků dotazníkového šetření I - II/2014
7. práce na finální podobě DP, korektury II /2014
8. odevzdání práce na katedře III/2014

### **Rozsah textové části**

30-40 stran

### **Klíčová slova**

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

---

### **Doporučené zdroje informací**

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

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy.

Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management.

Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994,

ISBN 80-85424-40-1

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

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1993,

ISBN 80-85605-49-X

---

### **Vedoucí práce**

Horáková Jana, Ing.

### **Termín odevzdání**

listopad 2014

---

Elektronicky schváleno dne 23.10.2013

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5.12.2013

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan fakulty

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24. 11. 2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové za odborné vedení, trpělivost a výbornou komunikaci při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě PeHToo za umožnění přístupu k interním informacím a jejím manažerům za poskytnutí řízených rozhovorů. Velký dík patří také mým nejbližším za jejich podporu.

# **Význam vnitropodnikové komunikace ve vybraném podniku**

---

## **The importance of internal communication in a selected firm**

### **Souhrn**

Tato bakalářská práce pojednává o vnitrofiremní komunikaci z pohledu vedoucích pracovníků a jejich komunikačních dovedností. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretická východiska a vlastní práce. Teoretická část vysvětluje hlavní pojmy z oblasti komunikace a managementu a pojmy s těmito spjatými, jakými jsou manažerské role, formy komunikace, řídicí pracovník a vedení lidí. Tato část tak tvoří teoretický základ pro vlastní práci.

Vlastní práce se zakládá na řízených rozhovorech vedených s manažery ze všech manažerských úrovní ve společnosti PeHToo, a. s. Cílem rozhovorů bylo zjistit názory na fungování komunikace v této společnosti a zároveň zhodnotit úroveň jejich komunikačních dovedností. Zvolené otázky navazují na teoretickou část této práce. Rozhovoru se podrobili 3 manažeři z různých vnitropodnikových úseků. Jejich odpovědi byly vyhodnoceny v závěru této práce včetně doporučení na zlepšení úrovně komunikace v této organizaci.

### **Summary**

This thesis deals with the in-house communication from the point of view of managers and their communication abilities. The thesis is divided into two parts – theoretical possibilities and the thesis itself. The theoretical part explains the main

terms from the area of communication and management and related terms such as manager role, forms of communication, managing employee and management of people. Hereby this part constitutes a theoretical base for the thesis itself.

The thesis is based on controlled interview led by managers of all the managing levels in PeHToo, a. s. company. The interviews aimed at fading out opinions of the fiction of communication in this company as well as at evaluating the level of their communication skills. The chosen questions result from the theoretical part of this thesis. 3 managers from different in-house departments underwent the interview. Their answers were analysed in the conclusion of this thesis including recommendation to improve the communication level in this company.

**Klíčová slova:** manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, zpětná vazba, řídicí pracovník, vedení lidí

**Keywords:** manager, manager roles, communication, forms of communication, communication channels, feedback, managing employee, management of people

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodika práce</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Komunikace</b> .....	<b>11</b>
3.1.1	Verbální komunikace .....	12
3.1.2	Neverbální komunikace .....	12
3.1.3	Komunikační dovednosti manažera.....	14
<b>3.2</b>	<b>Vnitrofiremní komunikace</b> .....	<b>16</b>
3.2.1	Funkce komunikace v podniku .....	18
3.2.2	Proces komunikace .....	19
3.2.3	Zpětná vazba .....	20
3.2.4	Formy vnitrofiremní komunikace .....	21
3.2.5	Komunikační kanály .....	22
<b>3.3</b>	<b>Management</b> .....	<b>25</b>
3.3.1	Úrovně managementu .....	26
<b>3.4</b>	<b>Manažer</b> .....	<b>27</b>
3.4.1	Funkce manažera .....	28
3.4.2	Dovednosti a osobní vlastnosti manažerů .....	29
3.4.3	Manažerské role.....	30
3.4.4	Manažer jako řídicí pracovník .....	33
3.4.5	Vedení versus řízení .....	34
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika vybrané organizace</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Základní údaje</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Organizační struktura</b> .....	<b>39</b>
<b>4.4</b>	<b>Řízený rozhovor</b> .....	<b>40</b>
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ</b> .....	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Návrhy a doporučení</b> .....	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>53</b>



# 1 Úvod

Komunikace je velká životní dovednost, velké životní umění a klíč k úspěchu. Komunikační dovednosti patří mezi základní a nejdůležitější měkké dovednosti, které vytvářejí mezilidské vztahy a jsou součástí každodenního života. Nelze se je naučit z paměti, ani je logicky vysvětlit. Schopnost komunikovat je v člověku zakořeněna a je potřeba ji neustále zlepšovat a učit se.

Zvládnutí mezilidské komunikace a komunikačních dovedností patří k základním předpokladům našeho osobního, ale i pracovního úspěchu. U manažera toto platí dvojnásob. Umění komunikovat je nástroj, díky kterému se manažer může dostat efektivně k vytyčeným cílům a který se odráží ve všech manažerských funkcích jakými jsou plánování, organizování, personalistika a kontrolování. Stejně tak celá strategie firmy je postavena na interní komunikaci a její kvalitě, která má vliv na angažovanost zaměstnanců, což může vést k výraznému ovlivnění hospodářských výsledků dané společnosti a k dosažení podnikatelského záměru.

Úkolem každého z vedoucích pracovníků je se svými podřízenými dostatečně komunikovat a uvědomit si jak s nimi komunikuje, jak jim sděluje důležité informace o dění ve firmě, o tom jaké jsou firemní cíle a záměry. Během této komunikace by měla být mezi vedoucím a jeho podřízenými udržena zdravá míra rovnosti, bez povýšenosti a arogance. Každý ze zaměstnanců by měl znát svoji roli ve firmě a směr, kterým se firma ubírá. Z manažera musí jeho podřízení vycítit, že sám věří tomu, co jim sděluje, že jeho slova a následné činy spolu souvisí.

Komunikace je pro každého manažera silná zbraň a pokud chce mít u svých podřízených a spolupracovníků respekt, musí znát její účel a vědět čeho a proč chce dosáhnout.

*„Pouze jazyk umožňuje myšlení a pouze prostřednictvím myšlení je možná lidskost.“*

*T. A. Harris*

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je na základě terénního výzkumu zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve společnosti PeHToo, a. s.. Výzkum bude proveden pomocí řízených rozhovorů s manažery společnosti na všech úrovních managementu. Různé manažerské úrovně byly vybrány za účelem možné rozdílnosti odpovědí vedoucích pracovníků a jejich srovnání ve vyhodnocení na konci této práce. Vedlejším cílem je charakteristika zkoumané problematiky na základě studia literárních pramenů.

### **2.2 Metodika práce**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V části teoretické byly shromážděny a prostudovány literární a internetové zdroje vybrané podle tematického zaměření, tedy především knihy zabývající se managementem a komunikací. Ty byly následně zpracovány a zkompletovány v celek popisující komunikaci obecně jako takovou a komunikaci interní včetně jejích forem, komunikačních kanálů a pojmů s vnitropodnikovou komunikací souvisejících, jakými jsou management a manažer.

Praktická část vychází z vyhodnocení výsledků vlastního průzkumu, kdy byly provedeny řízené rozhovory. Tyto rozhovory byly vedeny s manažery společnosti PeHToo, a. s. Tato společnost byla vybrána především z důvodu několikaleté praxe v tomto podniku a také z důvodu, že se jedná o firmu, ve které jsou zastoupeny všechny úrovně managementu.

V rámci výzkumu byli osloveni 3 manažeři ze všech manažerských úrovní řízení a z různých vnitropodnikových středisek. Střediska výrobního, obchodního a ekonomického.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Komunikace

Člověk žijící ve společnosti lidí je odkázán k tomu, aby se s nimi dorozumíval – komunikoval. Jeden z autorů kalifornské paloaltské školy, teoretik v oblasti komunikace, Paul Watzlawick, razil heslo – jeden z axiomů Watzlawickovy teorie, že „komunikace je trvalým jevem - nelze nekomunikovat“. Tímto heslem tak vystihuje to, že nás komunikace provází životem v každé situaci, i v případě, kdy se jí snažíme vyhnout a používáme její prostředky, abychom to dali lidem v okolí najevo. Pokud mlčíme, sdělujeme tak okolí, že nemáme zájem komunikovat.

*„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď, že je to komunikace.“*  
(Vybíral, 2000)

*Michael Argyle a Peter Trower, Person to Person, 1979*

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi komunikace, avšak, jak uvádí Vybíral (2000), není možná definice, která by pojala všechny aspekty mezilidského komunikování (kognitivní, filozofické, sociální, lingvistické...).

Původní význam slova „komunikace“ lze nalézt v latině. Communicatio znamenalo původně „vespolné účastnění“ a communicare „činit něco společným, společně něco sdílet“. S odvoláním na tento latinský původ definoval Hausenblas (1971) komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu.“ (Vybíral, 2000)

Definic komunikace bychom našli mnoho, ale obecně ji lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Jde tedy o oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se a též ji lze popsat jako „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému

(k příjemci) nebo „přenos nebo vytváření znalostí“ (The New Webster's International Encyclopedia, 1994 „in“ Vybíral, 2000).

Nahlížení na pojem komunikace může mít dle různých odborníků rozdílné úhly pohledů. V knize Komunikační dovednosti v praxi (Mikuláščík, 2003) lze komunikaci označit jako *dorozumívání*, dle Bernice Hurstové (1994) se jedná o *dovednost*, kterou je možné se naučit a stále je vylepšovat. Nakonečný (2002) definuje komunikaci rovněž jako sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého sociálního kontaktu. Vybíral (2000) pak uvádí spíše psychologický pohled na komunikaci, přirovnává komunikování k chování a uvádí, že „*smazává hranice mezi komunikací a chováním. Každé naše chování komunikuje s okolím.*“

Podle užitého prostředku je komunikace rozdělována na verbální – slovy a neverbální – všechny ostatní mimoslovní signály, které vysíláme.

### **3.1.1 Verbální komunikace**

Verbální komunikací rozumíme vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Je nezbytnou součástí sociálního života. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná. Mluvená forma je používána nejčastěji pro její výhodu v okamžité zpětné vazbě a proto se stává komunikační páteří každé organizace (Tureckiová, 2007). Mezi základní typy ústní komunikace patří rozhovor, prezentace, projev, přednáška, diskuze, ale také pokárání a kázání (Adair, 2004). S mluveným projevem má mnoho jedinců problémy, ale lze je odstranit pomocí praxe. Správná volba slov, zřetelná artikulace a pozvolné dýchání s plynulou řečí jsou důležité pro dokonalý projev. Pokud do svého projevu řečník přidá kapku ironie či větší důraz na hlasitost a napětí hlasu, má větší šanci, že si tak udrží pozornost posluchačů (Pechačová, 2008).

### **3.1.2 Neverbální komunikace**

„*Vedle ústních projevů může mluvčí vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty, pohyby (kinetika) nebo fyzickým kontaktem s druhou osobou, umístěním vůči druhé osobě či postojem těla (proxemika).*“ (Bělohávek, 2006)

K tomu, abychom s partnerem navázali kontakt a mohli tak úspěšně vyjednávat, potřebujeme nejen slova, ale i všechny mimoslovní signály, které vysíláme a které dávají důraz a přesvědčivost tomu, co jsme vyslovili. Jde především o:

- gesta, postoje, pozice,
- mimiku obličeje,
- kontakt pohledem,
- sílu hlasu,
- rychlost mluvy,
- interpersonální zóny.

Prostřednictvím neverbální komunikace je možné určit i míru sebevědomí partnera, avšak je důležité jednotlivé projevy neposuzovat odděleně, ale vzhledem k celkové situaci. (Khelerová, 1999)

Pro manažery má neverbální komunikace dvojí význam. Mohou díky ní poznat pocity druhé osoby během jednání a mohou ovlivňovat svůj výraz a gesta tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem. Neverbální komunikaci je možné zlepšovat snahou o uvolněný výraz, omezením rušivých gest, průběžným očním kontaktem, neverbálním potvrzováním řeči partnera či přímým pohledem na druhou osobu. (Bělohlávek, 2006)

Neverbální komunikace je hluboce zakotvena v našem podvědomí, na jehož podněty prakticky reagujeme neustále, a je tak významným pomocníkem v situacích, kdy vědomě ovládaná verbální komunikace není dostatečným vodítkem. Posiluje a dotváří obsah a význam předávaných informací a je jednou z klíčových způsobilostí všech pracovníků, manažerů obzvláště.

V roce 1971 provedl profesor Albert Mehrabian z University of Los Angeles výzkum silných stránek verbálních a neverbálních sdělení a vytvořil komunikační model, ze kterého se stal základní vzor pro porozumění tomu, jak lidé odvozuji význam ze sdělení druhé osoby. Tento model uvádí procentuální poměry tří prvků –

řeči těla, hlasu a slova – které se podílejí na přijetí sdělení. 7 % významu pochází ze slovního sdělení (obsahu), 38 % z neverbální stránky řeči – jak jsou slova řečena – barva, intenzita, rytmus a 55 % zaujímá řeč těla – gesta, držení těla, výraz tváře z čehož vyplývá, že až 93 % sdělení (obsahu komunikace) získáváme prostřednictvím neverbální komunikace mluvcího. (Tureckiová, 2004)

### **3.1.3 Komunikační dovednosti manažera**

Jedním ze základních předpokladů úspěšného manažera je zvládnutí komunikačních dovedností neboli vysílání takových slovních a mimoslovních signálů, kterým porozumí partner a zároveň my dokážeme dešifrovat jeho signály. Abychom toto dokonale ovládli je důležité zaměřit se především na:

#### **Techniku aktivního naslouchání**

Její význam je značný vzhledem k tomu, že si nikoho nezískáte více, budete-li ochotni se s ním podělit o jeho radosti či vyslechnout jeho problémy. Avšak váš postoj nesmí být pasivní, musíte neustále projevovat o řečníka zájem, povzbuzovat ho mimoslovními projevy k další výpovědi, přitakávat a snažit se stručně shrnout, co již bylo řečeno. Nejdůležitějším mimoslovním projevem je oční kontakt, který partnerovi říká, že ho vnímáte. Díváte-li se někam jinam nebo pohledem tékáte, svědčí to o vašem nezájmu.

K zásadám aktivního naslouchání patří zejména:

- soustředění, ochota naslouchat a pozorumět,
  - sledování gest, postoje a výrazu obličeje mluvcího,
  - snaha ptát se nebo komentovat projev mluvcího,
  - poskytování zpětné vazby, aby bylo jasné, že jsme dotyčnému porozuměli.
- (Khelerová, 1999)

#### **Techniku kladení otázek**

Pokud se manažerovi podařilo pomocí aktivního naslouchání navázat vztah, může od dotazovaného přes správně zvolené téma získat spoustu informací, na které se musí vhodnou formou zeptat. Na začátku jednání je dobré pokládat otázky, na

kteře není jednoznačná odpověď, tázaný se tak musí rozhovořit obšírněji, ale může také dostat prostor k vyhýbání se odpovědím, k zamlžování a prodlužování rozhovoru. Tento typ otázek patří k tzv. otázkám otevřeným. Někdy ovšem potřebujeme konverzaci urychlit a proto je na místě, abychom položili otázku uzavřenou, na níž jsou možné pouze dvě odpovědi typu ano – ne, dnes – zítra. Avšak je důležité dávat pozor, aby tyto otázky nešly rychle za sebou. Jednání pak může působit stroze a dotazovaného může odradit.

Lidé si často ani neuvědomují, jak těžké je, umět se ptát a v obchodě toto platí dvojnásob – kdo se neptá, nic se nedozví. Za zmínku proto zajisté stojí technika kladení otázek pojmenovaná dle začátečních písmen použitých typů otázek SPIN. Základním principem této metody je přenechání větší iniciativy v komunikaci klientovi a díky nim je možné dokonale analyzovat skutečné záměry a potřeby a dávat tak stále najevo svůj zájem a pozornost. Otázky jsou vhodně zakomponovány do rozhovoru a partner nemá pocit, že by byl do něčeho nucen, ale že máte snahu nalézt společné řešení.

#### **S – Situation** Questions (situační otázky)

V první fázi rozhovoru je důležité ověřit informace, které již máme a získat informace nové. Zjistit, čím se klient zabývá a k čemu chce využít vaše služby či výrobky. Jsou důležité vzhledem k tomu, aby se komunikace stočila špatným směrem, avšak pro partnera jsou někdy nepříjemné a může si u nich připadat jako u výslechu. Proto je potřeba zařazovat je do konverzace opatrně a s citem.

#### **P – Problem** Questions (otázky na problém)

Otázky na problém jsou už pro partnera zajímavější a navazují na otázky situační. V této fázi je již partner vtažen do komunikace, baví se o tom, co ho tíží a můžeme tak uplatnit techniku aktivního naslouchání, dozvědět se tak co nejvíce, v duchu si informace analyzovat a připravit si několik variant vycházejících z potřeb klienta.

#### **I – Implication** Questions (implikační otázky)

Pomocí implikačních otázek naznačujete následky neřešení stávající situace a na základě získaných odpovědí víte, o co můžete opřít své řešení a partner je bude schopen a ochoten akceptovat.

### **N – Need Pay off Questions (otázky na výhodu)**

Nyní již zbývá poslední krok a tím je vyzdvižení výhod vašeho řešení. Není vhodné tyto výhody nějak vnucovat, ale spíše dovést partnera k tomu, aby si je sám uvědomil a jeho odpověď na ně byla kladná.

Níže je uvedena názorná ukázka návaznosti otázek SPIN.

#### *Situační otázka (S)*

„Jaké zařízení používáte?“

„Zařízení XY.“

#### *Otázka na problém (P)*

„Mívá toto zařízení často poruchu?“

„Zařízení je mimo provoz maximálně jednou týdně. Je to pro nás velmi nepříjemné.“

#### *Implikační otázka (I)*

„Stihnete splnit všechny zakázky v termínu?“

„Jsou s tím problémy. Pracovníci musí pracovat přesčas a často i v sobotu.

Přesto některé zakázky neplníme v termínu.“

#### *Otázka na výhodu (N)*

„Myslíte, že kdybyste měli plynulý provoz, mohli byste dodržet lhůty anebo dokonce ještě zvýšit počet zakázek?“

„Ano. Podstatně by se i zlepšily naše vztahy s klienty.“ (Khelerová, 1999)

## **3.2 Vnitrofiremní komunikace**

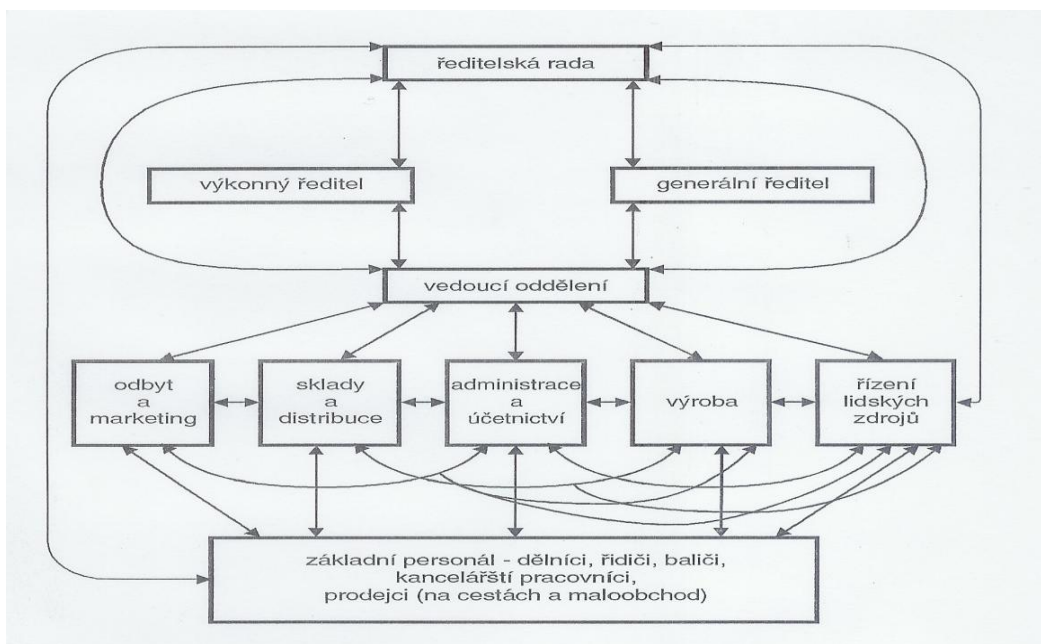
*„Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní*



komunikaci. Největší překážkou v rozvoji firemní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků.“ (Hloušková, 1998)

Firemní komunikaci lze považovat za specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím. „Významně se podílí na celkovém obrazu firmy u veřejnosti a tím, jak ovlivňuje průběh a efektivitu firemních procesů, se spolupodílí také na rozvíjení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy.“ (Tureckiová, 2004)

Je důležité, aby se vnitřní komunikace pohybovala na vysoké úrovni a byla efektivní, protože v opačném případě může docházet ke zbytečnému plýtvání zdrojů, ať už času, peněz, energií či zdrojů lidských. Následkem neefektivní komunikace pak může být nesplnění zadaných úkolů, nedosažení cílů společnosti, nízká motivace pracovníků, nedůvěra v management firmy a v neposlední řadě finanční ztráty.



**Obrázek 1 - Vnitřní komunikace ve firmě**

Zdroj: Hurst, B. Encyklopedie komunikačních technik, 1994

Bělohávek se ve svém díle zmiňuje o direktivním systému řízení, kdy nebylo potřeba věnovat komunikaci příliš velkou pozornost z důvodu, že veškeré pokyny přicházeli shora a jednoznačně určenými kanály. K systémovým změnám tak

docházelo minimálně a vybudovaný informační systém k jejich zveřejnění stačil. Trh nefungoval a konkurence nehrozila. Díky tomuto se manažeři naučili podceňovat komunikační proces a bohužel tento nedostatek u mnohých přetrvává dodnes. (Bělohávek, 2006)

### 3.2.1 Funkce komunikace v podniku

Základní úlohou komunikace v podniku je dosažení společného cíle. Komunikace je tedy prostředkem, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni a bez níž by skupina nemohla fungovat, jelikož zabezpečuje sjednocení veškerých činností organizace.

*„V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce.“*  
(Koontz, Weihrich, 1998)

Komunikace je potřeba pro:

- stanovení a sdělování cílů podniku,
- zpracování plánů sloužících k dosažení cílů,
- efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů,
- výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků,
- vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí,
- kontrolování. (Koontz, Weihrich, 1998)



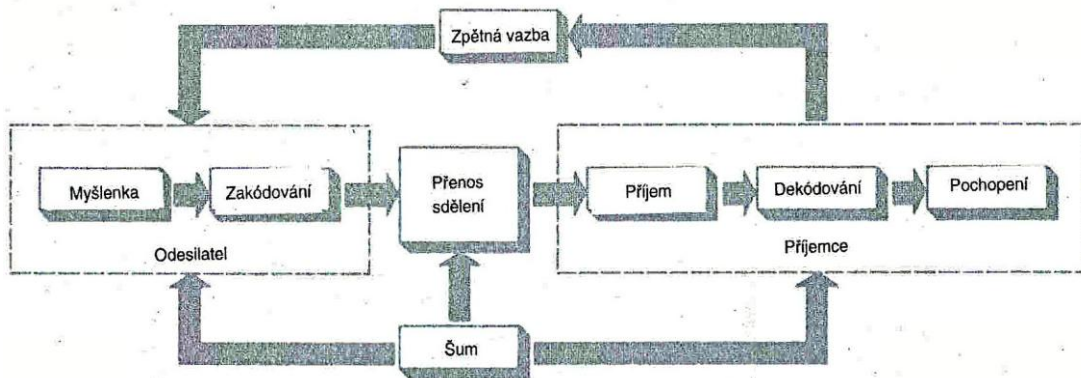
## Obrázek 2 - Účel a funkce komunikace

Zdroj: Wehrich, Koontz, Management, 1998

Obrázek 2 znázorňuje usnadnění manažerských funkcí za pomoci komunikace, ale i to, jak propojuje podnik s vnějším okolím – se zákazníky, dodavateli, vládou a společností. Pomocí informační výměny zjišťují manažeři potřeby zákazníků, dostupnost dodavatelů, požadavky akcionářů i zájmy společnosti. Díky komunikaci se podniky stávají otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím. (Koontz, Wehrich, 1998)

### 3.2.2 Proces komunikace

Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce zprávě porozuměl. Ke klíčovým prvkům procesu patří: komunikátor (odesílatel), vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médium), dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum. (Donnelly, 1997)



## Obrázek 3 - Model procesu komunikace

Zdroj: Koontz, Wehrich, Management, 1998

Schéma obrázku 3 představuje průběh komunikačního procesu mezi hlavními aktéry – komunikátorem a komunikantem. Odesílatel (komunikátor) vysílá zprávu vyjadřující obsah komunikace prostřednictvím jejího kódování do symbolických znaků jazyka, kterému oba aktéři rozumí. Informace se ve formě sdělení (komuniké) dostává prostřednictvím nejrůznějších komunikačních kanálů, které umožňují uskutečnění komunikace k příjemci (komunikantovi), který informaci, jež nese,

dekóduje a přijímá. Pokud dojde k úplnému přenosu informace od mluvčího k příjemci, který obsahu sdělení porozuměl, hovoříme o procesu zpětné vazby, ve kterém se potvrzuje nebo vyvrací předpokládané porozumění a tím se uzavírá komunikační akt. (Tureckiová, 2004)

Na komunikační proces má vliv řada situačních a organizačních faktorů. Ve vnějším prostředí jimi mohou být například faktory kulturní, sociologické, legislativně-politické a ekonomické. Mezi situační faktory je možné zahrnout geografickou vzdálenost, kdy telefonická či e-mailová komunikace nelze srovnat s výhodami, které má rozhovor z „očí do očí“. Dále komunikaci ovlivňuje čas, při jehož nedostatku nemusí zaneprázdnění vrcholoví manažeři přijmout sdělení přesněji. Mezi další situační faktory patří organizační struktura, manažerské a nemanžerské procesy a technologie. Významnými jsou v této souvislosti počítačové technologie, používané pro hromadné zpracování dat. (Koontz, Weihrich, 1998)

### **3.2.3 Zpětná vazba**

Zpětná vazba slouží jako obranný mechanismus, aby nedocházelo ke zkreslením a neúplnostem v rámci komunikace. Manažer, který vydává pokyny by měl zjišťovat, jak jsou přijímány jeho pokyny na nižších úrovních řízení a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi. (Bělohávek, 2006)

Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Zpětná vazba poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací a zároveň přispívají k vyšší produktivitě práce. (Donnelly, 1997)

Zpětná vazba může nabývat několika úrovní – viz následující obrázek 4.

- **zpětná vazba na úrovni vnímání (vysílání – příjem)**

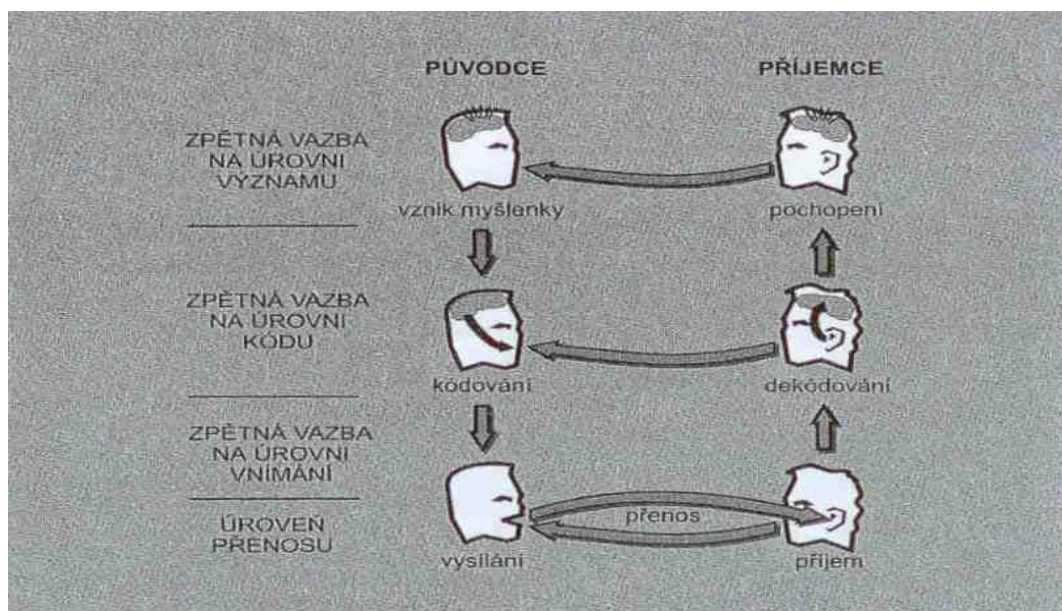
např. odpovědi “rozumím”, “ano” si původce ověřuje, zda adresát zprávu skutečně slyšel, ale odpověď “rozumím” nemusí být dostatečná – každý ji může chápat úplně jinak,

- **zpětná vazba na úrovni kódu**

může mít charakter kompletního zopakování pokynu – pracovník je schopen zopakovat ho slovo od slova, avšak není zaručeno, že pochopil správně,

- **zpětná vazba na úrovni významu**

je nejcennějším typem zpětné vazby a ukazuje, že příjemce skutečně správně pochopil smysl sdělení, což je možné ověřit kontrolou provedení příkazu. (Bělohávek, 2006)



**Obrázek 4 - Zpětná vazba při komunikačním procesu**

Zdroj: Bělohávek, Management, 2006

Zpětná vazba má význam i z hlediska vedení lidí. Nikdo nebude ochoten pracovat dlouhodobě ve vysokém pracovním nasazení, pokud to nikdo neocení. Stejně je tomu i co se týče kontroly. Pracovník nebude mít zájem zkvalitňovat své pracovní výsledky, když ho nikdo nekontroluje. (Khelerová, 1999)

### 3.2.4 Formy vnitrofiremní komunikace

Jakou formu použít, záleží vždy na konkrétní situaci. Volba formy závisí na důležitosti sdělení, zda se jedná o standardní situaci či se řeší nový problém. Dalším

rozhodujícím faktorem je to, s kým pracovník nastalou situací řeší, s kým komunikuje.

S odkazem na vymezení typů sociální komunikace lze uplatnit rozdělení na interpersonální a veřejnou komunikaci. U interpersonální komunikace se jedná o nejrůznější typy rozhovorů mezi manažery a zaměstnanci nebo o komunikaci v malé skupině, v níž je zachován princip vzájemného osobního kontaktu jednotlivých členů. U veřejné komunikace komunikuje jeden člen organizace (vrcholový manažer) se všemi zaměstnanci firmy najednou, buď přímo nebo zprostředkovaně a obvykle zaměstnance informuje o firemních výsledcích, plánech atp. (Tureckiová, 2004)

V dalším rozdělení se zohledňuje hledisko využívání či nevyužívání technických prostředků vedoucích k dorozumění. Vnitrofiremní komunikaci pak rozdělujeme na přímou – „tváří v tvář“ a nepřímou – zprostředkovanou, která je založena na zprostředkování přenosu informací pomocí nějakého média (telefonu či internetu).

Dalším a významějším členěním komunikace je její rozdělení na formální a neformální. Formální komunikace je dokumentována, je tedy vedena jako komunikace oficiální a neformální komunikace probíhá mezi lidmi bez dalšího zdokumentování a předpisů.

Hloušková (1998) pak dělí komunikaci na osobní, písemnou a elektronickou. Tyto jednotlivé formy se liší časovou náročností, nákladovostí a druhem informace, kterou odesílatel sdělení předává příjemci.

### **3.2.5 Komunikační kanály**

Při procesu sdělování a sdílení informací bez ohledu na jeho formu využíváme určité komunikační kanály neboli přenosové cesty, kterými informace proudí. V podniku mají formu sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální.

*„Tyto čtyři směry utvářejí rámeček, v němž se komunikace odehrává. Zkoumáním každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek.“ (Donnelly, 1997)*

- **Komunikace směrem dolů** – představuje sdělení zasílaná lidem nacházejících se níže v organizační hierarchii. Směřuje tedy od nadřízeného k podřízenému ve směru shora – dolů. Manažeři ji nejčastěji využívají pro poskytování informací svým podřízeným, udělování pokynů, příkazů, instrukcí k provádění pracovních činností, k objasňování záměrů managementu a jejich realizaci podporujících plánů, k informování o hodnocení pracovní výkonnosti a jejím odměňování, k motivování pracovníků nebo i k jejich usměrnění. K její realizaci dochází prostřednictvím pracovních instrukcí, oběžníků, oficiálních dokumentů, prohlášení, organizačních směrnic, interních publikací (podnikové noviny), intranetu, zápisů z porad, příkazů v písemné i ústní formě atd. Je vždy iniciována nadřízeným a on volí čas, místo a formu předání zprávy. (Pitra, 2007)

V organizacích, kde převládá forma sestupná a řízení je postaveno na příkazování, chybí informace o problémech v provozu, čímž vedení ztrácí přehled o reálném prostředí, změnách a domnívá se, že ví, jak nejlépe vyřešit veškeré problémy. Veškerou moc v organizaci soustřeďuje do vlastních rukou, přijímá pouze pozitivní zprávy, což umožňuje podřízeným zkreslování informací a v důsledku vede k demotivaci, zahálce a podvodům. (Bělohávek, 2006)

- **Komunikace směrem nahoru** – je využívána k přenosu zpráv, které zaměstnanci odesílají svým nadřízeným a obecně osobám výše v hierarchii podniku. Obvykle se může jednat o pravidelné zprávy o postupu realizace uložených pracovních úkolů, k hlášení o dosažených výsledcích nebo k včasnému upozornění nadřízených na vznikající problémy, které vyžadují jejich manažerský zásah. Tento typ komunikace plní úlohu zpětné vazby na příkazy směřované shora dolů. Komunikace je v tomto případě iniciována

podřízenými, ale o místě, času a způsobu provedení komunikačního procesu rozhoduje nadřízený. (Pitra, 2007)

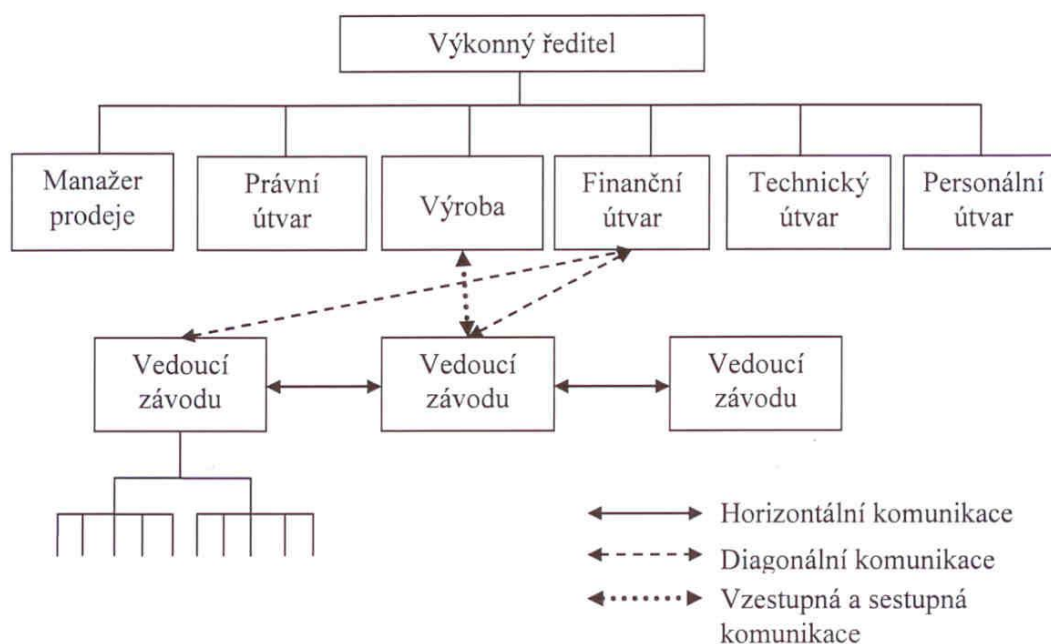
Mezi nejčastější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž zaměstnanci házejí své návrhy a připomínky, dále pak skupinové schůze a porady. Efektivní kanály vzestupné komunikace jsou velice důležité, protože poskytují zaměstnancům možnost se vyjádřit. (Donnelly, 1997)

- **Horizontální komunikace** – nastává v případě, když si spolu vyměňují sdělení pracovníci či oddělení na stejné hierarchické úrovni. Neexistují zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti, proto se mohou komunikující strany soustředit na podstatu sdělení, nikoli na formality, následkem čehož je rychlost a přesnost. Tento způsob komunikace je většinou neformální, snaha o zavedení formalit a formulářů ji většinou pouze zpomaluje. Nejčastěji k této komunikaci dochází při různých projektech či celopodnikových aktivitách. Někdy je tento způsob označován jako neefektivní pokud jednotlivá oddělení nespolupracují a neznají náplň práce ostatních oddělení. (Dědina, Odcházal, 2007)

*„Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, postavenými výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.“* (Bělohávek, 2006)

- **Diagonální komunikace** – je nejméně používaný způsob komunikace v organizaci. Je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. (Donnelly, 1997) Její předností je, že může zkrátit čas a snížit množství práce jednotlivých zaměstnanců firmy. Probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů firmy a nemusí dodržovat vertikální organizační strukturu – může obcházet nadřízené. (Vymětal, 2008)





**Obrázek 5 - Směry komunikace v organizaci**

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, Management, 1997

### 3.3 Management

*„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“* (Aldag, Stearns, 1987 in Bělohlávek, 2006)

Bez managementu se v současné době neobejde žádný větší organizační celek, ať se jedná o podnik, armádu či univerzitu. Smyslem managementu je ovlivnit jakékoliv lidské činnosti tak, aby jejich provádění bylo účelné a efektivní a přitom směřovalo k předem vytýčenému cíli. Principy, kterými je management tvořen vycházejí zejména z praktických zkušeností, lze je objevit i bez předchozích teoretických znalostí. Nepatří ani mezi objevy moderní doby, již císaři a faraóni využívali zkušeností rádců a státních úředníků. (Bělohlávek, 2006) I v prvopočátcích civilizace se ve vývoji lidstva projevily první záblesky organizování společných činností a objevily se i pokusy o jejich management. Příkladem může být tlupa pravěkých lovců, která se musela v zájmu vlastního přežití podřídit jednotnému

vedení a každý její člen musel samostatně splnit určitý úkol, aby dosáhli společného cíle: ulovení kořisti. (Pitra, 2007)

Manažerská věda jako obor formálně existuje přibližně 50 let. K jejímu rozvoji došlo během 2. světové války, kdy operační odborníci zvládli řadu vojenských problémů a operací zahrnujících řešení logistických úloh i hledání optimálních strategií pro ponorkové operace. Po válce dochází ve světě k velkému ekonomickému rozvoji a manažerská věda nachází efektivní uplatnění v řadě velkých firem. (Donnelly, 1997)

### 3.3.1 Úrovně managementu

Organizace uskutečňují většinu svých aktivit na třech různých, ale do jisté míry se překrývajících úrovních. Na úrovni operační, technické a strategické. Každá z úrovní vyžaduje rozdílné manažerské dovednosti a manažeři musejí na těchto úrovních vykonávat své funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

- **Operační úroveň** je základem fungování jakékoliv organizace a bez ohledu na to, zda firma produkuje výrobky či služby, má svou operační funkci. Pozornost je zaměřena na efektivitu produkce – zda je zajištěno dostatečné množství materiálu pro výrobu, kontroly jednotlivých operací během výrobního procesu atd. a manažeři na operační úrovni mají za úkol co nejlépe rozdělovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů.
- Na **technické úrovni** dochází ke koordinaci činností prováděných na operační úrovni – jaké výrobky nebo služby mají být produkovány, v jakém objemu, řešení neshod se zákazníky a prodejci. Aby fungovala úroveň operační, musejí mít manažeři na technické úrovni jistotu, že mají dostatek správných materiálů a produkty nacházejí své spotřebitele.
- **Strategická úroveň** musí mít jistotu, že fungování technické úrovně je v souladu s obecnými požadavky společnosti, aby produkce firmy probíhala sociálně

přijatelným způsobem a nedošlo k narušení vztahů se sociálním prostředím, v němž se pohybuje. (Donnelly, 1997)

### 3.4 Manažer

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení společností a proto jsou jejich výběr a výchova klíčovými prvky v moderním managementu. Jsou zvláštní skupinou pracovníků, ovlivňujících průběh transformačního procesu nesoucích zodpovědnost za provádění tohoto procesu způsobem, který zajistí účelné a efektivní plnění společenského poslání organizace.

Aby každý manažer mohl dostát své zodpovědnosti, musí mít k tomu potřebné profesní způsobilosti, jejichž soubor má podle Pitra (2007) 3 hlavní složky:

1. **technickou**, která spočívá ve znalosti nástrojů, metod a technik moderního managementu a v dovednostech jejich odpovídajícího využití v určitém situačním rámci,
2. **humanitní**, jež je založena na schopnosti „umět to s lidmi“ a tím aktivně ovlivňovat jejich chování, které by mělo být v zájmu plnění organizačních poslání a
3. **konceptní**, která souvisí s uměním vidět širší systémové souvislosti a dopad budoucích rozhodnutí na další vývoj organizace. Čím více je tato složka zastoupena v manažerových profesních způsobilostech, tím vyšší úroveň zodpovědnosti za organizaci může převzít.

Tyto 3 složky by se měly vzájemně propojovat, vzhledem k tomu, že manažer není pouze odborníkem, ale také vyjednávačem a vůdcem, který by měl své vlastní hodnoty přenášet na pracovníky ve svém týmu, včetně své energie a optimismu.

Z toho vyplývá, že pokud chce manažer vykonávat svoji práci efektivně, měl by mít potřebné dovednosti, jejichž relativní důležitost závisí na organizační úrovni – viz kapitola 3.3.1.

### 3.4.1 Funkce manažera

Manažerské funkce jsou typické činnosti pro řídicího pracovníka, avšak názory na klasifikaci manažerů jsou různé. Podle Koontze a Weihricha (1998) funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu a nepřipouští možnost existence žádné nové myšlenky, závěru výzkumu nebo techniky, které by nebylo možné zatřídit podle jejich klasifikace – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.

**Plánování** – znamená výběr úkolů, cílů a činností, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Dle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické, operativní, krátkodobé a dlouhodobé.

**Organizování** – souvisí s přidělováním úkolů členům organizace či celým týmům a koordinací jejich činností, přidělováním a distribucí zdrojů, které jsou nezbytné k vykonání těchto úkolů.

**Personalistika** – zabývá se zaplňováním a udržováním již obsazených pozic v organizaci a zahrnuje komplexní personální práci – postupy a metody pro řízení lidských zdrojů – získávání pracovníků, uzavírání pracovních smluv, zabezpečování kurzů a školení potřebných k vykonávání pracovní pozice a důležitých pro osobní rozvoj pracovníků.

**Vedení** – je proces ovlivňování a motivování lidí, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

**Kontrolování** – zahrnuje měření a korigování provedených aktivit organizace s cílem dosažení jistoty, že budou v souvislosti plánem. Kontrolní činnost souvisí s plánováním. Pokud neexistuje plán, není možné realizovat kontrolu.

**Koordinace** – je považována za podstatu manažerství a potřebná k dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců a dosažením skupinových cílů. (Koontz, Weihrich, 1998)

### 3.4.2 Dovednosti a osobní vlastnosti manažerů

*„Superšéf má charakter, je osobnost. Jeho osobnost se projevuje v tom, jak jedná s lidmi. Projevuje se v drobných výstřednostech, za které ho mají lidé rádi. Jeho osobnost dodává jejich všednímu pracovnímu životu na barvivosti.“*  
(Freemantle, 1996)

- **Analytické schopnosti a schopnosti řešit problémy**

Manažeři musí být schopni identifikovat problémy a chápat je jako příležitost, což bývá častou příčinou úspěchů firmy. Je tedy důležité sledovat okolí a racionálními postupy identifikovat faktory, které určité příležitosti vytvářejí.

Jejich analytické schopnosti, neboli schopnosti oddělovat podstatné od nepodstatného, by měli využívat k určování potřeb zákazníků současných nebo potencionálních a tyto potřeby uspokojovat pomocí výrobků a služeb.

- **Osobní vlastnosti**

Kromě jiných dovedností je zapotřebí určitých osobních vlastností, kterými by se měl manažer vyznačovat a mezi které patří:

**touha řídit** a dosahovat výsledků pomocí úsilí svých podřízených, což vyžaduje úsilí, čas a energii,

**komunikační dovednosti a schopnost vžít se do duševního stavu druhého**, k čemuž je zapotřebí schopnosti empatie, neboli umění se vcítit do postavení druhého a umět odhadnout jeho potřeby,

**čestnost, poctivost a důvěryhodnost**, vysoké morální vlastnosti, které znamenají poctivost v peněžních záležitostech a v jednání s ostatními, poskytování potřebných informací svým nadřízeným, lpění na pravdě a chování se v souladu s etickými zásadami. (Koontz, Weihrich, 1998)

Khelerová (1999) pak zdůrazňuje, že i ten největší šéf by si měl udělat čas na to, aby mluvil se svými podřízenými, dokázal se snížit ze své vedoucí pozice a jít za pracovníky do terénu. Zájem o lidi ale nesmí být hraný. Skutečný zájem by měl z člověka vyzařovat a projevovat se i v tom, na co se ptá, jak je ochoten naslouchat.

Také by se komunikace se zaměstnanci neměla obejít bez projevů uznání, je-li chvála opodstatněná a s tím spojených možných mimořádných odměn a výhod. Ty ovšem pracovník nesmí považovat za automatické, ale za mimořádné ocenění a díky tomu mají tyto zvláštní výhody silný motivační efekt.

Výše zmíněné se týkalo pouze důvěry, kterou si manažer získává u pracovníků. Tato důvěra by ale měla být vzájemná a pojí se s ní schopnost delegovat úkoly, svým podřízeným důvěřovat, že zadanou práci, ač je náročná, zvládnou bez toho, aniž by byli zpovzdálí kontrolováni. Nejen výhody z předání úkolů na podřízené z delegování plynou, přináší sebou totiž také odpovědnost a riziko, které manažer nese za celý tým nebo firmu. Proto by měl manažer být vyrovnanou osobností, měl by umět potlačit své vnitřní obavy a v případě problémů dokázat přesvědčit své podřízené o tom, že věci nejsou tak strašné, jak se zdají, a že společně najdou řešení. Aby se člověk dokázal takto zachovat, musí mít pozitivní mysl a snažit se vidět věci z té lepší stránky. K tomu ve velké míře napomáhá i životní styl, radost ze života a zdravá sebedůvěra, neboť je těžké si získat sebedůvěru, když si sami nevěříte.

### 3.4.3 Manažerské role

Dle Henryho Mintzberga můžeme specifikovat deset různých rolí, které manažeři zastávají, rozdělených do tří skupin – role interpersonální, informační a rozhodovací.

- **Interpersonální role** – týkají se mezilidských vztahů a manažer v nich vystupuje jako:

*Představitel*, který reprezentuje organizaci při společenských akcích a svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy. Tuto roli by bez obtíží zvládl některý z jeho zástupců, ale lidé ocení právě přítomnost generálního ředitele.

*Vedoucí*, který prostřednictvím svých podřízených realizuje cíle organizace. Motivuje je, usměrňuje jejich práci a snaží se vysledovat jejich silné a slabé stránky, z čehož pak hodnotí výsledky jejich činnosti.

*Spojovatel* v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho hlavní činností je udržovat vztahy mezi jednotlivými odděleními a vztahy firmy s vnějším okolím.

- **Informační role** – vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a působí v nich jako:

*Pozorovatel*, který vyhledává informace pro pochopení vztahů uvnitř organizace a důležitých skutečností z vnějšího prostředí firmy. Formálními zdroji pro získání informací mohou být porady, informační sítě či tisk a mezi neformální zdroje můžeme zařadit rozhovory, recepce nebo sportovní kluby.

*Šířitel* informací získaných z vnějšího okolí do firmy skrze svou roli poradce a šířitel vnitřních informací svým podřízeným skrze roli vedoucího.

*Mluvčí* reprezentující společnost navenek nebo svůj úsek vůči úsekům ostatním. Hájí tak zájmy organizace či útvaru, který má pod svým vedením před napadáním z jiných stran.

- **Rozhodovací role** – týkají se tvorby strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerské autority a přístupu k informacím. Manažer v nich vystupuje v roli:

*Podnikatele*, kdy vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Nachází nové metody nebo perspektivní aktivity, které by přispěly k rozvoji firmy a jejímu udržení na trhu, což obnáší jisté riziko, které je důležité zvážit a posoudit tak budoucí úspěch a dosažení většího zisku.

*Řešitele rušivých událostí*, které ohrožují dosahování cílů a manažeři musejí čelit nežádoucím tlakům zvenčí či zevnitř organizace. Dochází zde k navrácení stability firmy a odstranění rozporů mezi stranami nebo mezi cíli.

*Distributora zdrojů*, který hospodaří s financemi, lidmi, časem, mocí a zařízením. Pokud nemá firma nedostatek financí a zdrojů, nejedná se o složitý úkol. V této roli dbá na to, aby zdroje byli optimálně využity a rozděleny jednotlivým útvarům na základě informací, které získal jako pozorovatel.

*Vyjednavače* v různých typech jednání s jednotlivci, útvary či jinými organizacemi. Podmínkou k zastávání této role je pravomoc. Čím vyšší post v organizaci zastávají, tím více svého času věnují vyjednávání.

Všechny tyto role se prolínají a doplňují na všech manažerských postech. Avšak na některých pozicích převládá ta či ona role. Záleží na odborném zaměření manažera a jeho postavení ve firemní hierarchii. Rozhodovací role náleží manažerům na vyšších úrovních managementu, role interpersonální jsou pak uplatňovány v managementu nižší úrovně. (Bělohlávek, 2006)

Dále se manažeři dělí dle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové. Rozdíly v úrovni umožňují určit požadavky a dovednosti potřebné pro úspěšné plnění firemních cílů a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy. (Bělohlávek, 2006)

- **Linioví manažeři** – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie a jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů – např. mistři ve výrobě, dispečeri dopravy, vrchní sestry, atd.
- **Střední manažeři** – jsou odpovědni za vedení liniových manažerů a koordinují vykonávané úkoly, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Jsou to lidé ve funkcích stavbyvedoucích, vedoucích provozů, středisek, odborů, atd.



- **Vrcholoví manažeři** – patří mezi nejmenší manažerskou skupinu a nesou odpovědnost za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizačních strategií a současně vedou, organizují a kontrolují své podřízené. Jsou to generální ředitelé, ředitelé divizí nebo jejich náměstci. (Bělohlávek, 2006)

#### 3.4.4 Manažer jako řídicí pracovník

*„Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jeho spolupracovníkům (podřízeným anebo následovníkům) při pracovních aktivitách a při plnění zadaných (přijatých) úkolů nebo cílů. Manažer ve stylu řízení promítá svoji autoritu, respektive poziční moc, lídr „pracuje“ spíše s mocí expertní a autoritou „přirozenou“. V obou případech je však styl řízení projevem vztahu (respektu) k ostatním pracovníkům a způsobem, jak dosahuje splnění úkolů (cílů) prostřednictvím jejich práce.“ (Tureckiová, 2004)*

Nejčastěji je uváděna klasická typologie řídicích stylů K. Lewina, jež zmiňuje styl autokratický, liberální a demokratický, který byl považován za optimální. Základem pro rozlišení stylů je využívání nebo nevyužívání formální autority vedoucího a míra, s níže se na významných rozhodnutích podílejí ostatní členové pracovní skupiny. (Tureckiová, 2004)

- **Autokratický styl** – vedoucí striktně zadává úkoly a kontroluje jejich plnění z důvodu toho, že pouze pod vlivem přímé kontroly podávají pracovníci výkony. Pokud je kontrola menší, výkon klesá. Při tomto řídicím stylu je dosahováno vysokého množství produkce, avšak na úkor kvality, která nemusí být vždy stoprocentní. Manažeři autokrati se vyznačují především tím, že k rozhodování nepustí nikoho jiného, je jejich doménou. Z toho plyne značná nespokojenost ostatních pracovníků, kterým nejsou poskytovány dostatečné informace. Avšak pracovníkům, kteří z nejrůznějších důvodů odmítají pracovat samostatně a bojí se rozhodovat, může tento řídicí styl vyhovovat. Další výhodou tohoto manažera je rychlost rozhodování, protože neztrácí čas konzultováním problémů s ostatními.

- **Konzultativní styl** – manažera, který si osvojil tento styl vedení, zajímají názory a připomínky svých pracovníků. Akceptuje jejich znalosti a až po zvážení jejich připomínek rozhoduje. Tímto dochází k uvolnění pracovní atmosféry v týmu, nicméně se může stát, že přijímá názory jen vybraných pracovníků, což může působit negativně na okolí.
- **Participativní styl** – dává možnost podílení se na rozhodování celému týmu, což vede ke kvalitním výsledkům a značné inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni jak s prací samotnou, tak i s mezilidskými vztahy. Manažer nepoužívá příkazy a sankce a všichni mají možnost se vyjádřit v otevřených diskuzích, které ve skupině probíhají.
- **Liberální styl** – při tomto stylu řízení nechává manažer své pracovníky jít vlastní cestou, není vymezena dělba práce, není dán jasný cíl a nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Důsledkem toho je nízká produktivita práce a nespokojení pracovníci. Avšak i tento přístup k řízení lze využít a to v případech akademických či výzkumných pracovišť, která pro své pracovníky vyžadují volnost, aby si sami našli cíl své práce a není nutné je často kontrolovat. (Khelerová, 1999)

### 3.4.5 Vedení versus řízení

*„Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.“*  
(Keith Davis: *Humcín Relations at Work* in Donnelly. 1997)

Tato definice z knihy Keitha Davida *Humcín Relations at Work* naznačuje rozdíl mezi řízením a vedením, jež někteří autoři často ztotožňují. Také Wehrich a Koontz (1998) uvádějí, že řízení znamená více než vedení, avšak pokud manažer nemá schopnost vést lidi a neví, které lidské faktory ovlivňují dosažení

požadovaných výsledků, není možné plnit již zmíněné manažerské funkce. Manažeři nesmějí stát mimo skupinu a pouze ji nutit a podněcovat. Jejich úkolem je stát vpředu, před skupinou a usnadňovat jí cestu ke splnění podnikových cílů. Proto má každá skupina lidí, která pracuje na hranici své maximální výkonnosti, v čele vedoucího, který by měl ovládat prvky vůdcovství:

- schopnost využívat efektivně a odpovědně moc,
- schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci,
- schopnost inspirovat,
- schopnost působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji příznivého, motivujícího klimatu.

*„Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi.“*

P. B. Malone III. in Khelerová, 1999

Vedení (leadership) spočívá v „dělání správných věcí“, v hledání a využívání nových způsobů stanovování cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Lidé už nejsou podřízenými, ale spolupracovníky, aktivními a schopnými spolutvůrci cílů, které vedou k naplnění firemní vize a strategie. Pokud je ve firemním kontextu managementship orientován na současnost a využívání postupů minulosti, je vedení (leadership) zaměřeno do budoucnosti – na rozvoj a konkurenceschopnost prostřednictvím lidí. Úspěšnost a neúspěšnost firmy je přitom více či méně závislá na všech zaměstnancích, bez ohledu na to, v jakém postavení se ve firemní hierarchii nachází.

Výše uvedený rozdíl mezi řízením a vedením je však do určité míry umělý. V dnešním světě musí vedoucí pracovníci ovládat různé styly řízení a zároveň musí umět lidi vést. Z toho vyplývá, že leadership v sobě obsahuje schopnost vytvářet vize, získávat pro ně ostatní a zároveň s tím dokázat zasáhnout jako direktivní manažer tam, kde je to třeba. (Tureckiová, 2004)

Základní princip vůdcovství zní: *„Protože lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle, pochopili mnozí*

*manažeři, co jejich podřízené motivuje a jak motivace funguje, a tyto znalosti uplatňují ve svých manažerských aktivitách. Čím efektivněji je aplikují, tím větší je pravděpodobnost, že se stanou leadery.“ (Koontz, Weihrich, 1998)*

### **Faktory ovlivňující efektivnost vedení**

- Přesnost vnímání vedoucího
- Vzdělání, zkušenosti a osobnost
- Očekávání a styl nadřízeného
- Pochopení a znalost úkolu
- Očekávání vedoucích stejné úrovně (kolegů)
- Vzdělání, zkušenosti a osobnost podřízených (Donnelly, 1997)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika vybrané organizace**

Společnost PeHToo, a. s. funguje již více než 45 let jako zkušený výrobce technických výlisků z plastů. Založena byla roku 1959 v Horšovském Týně jako součást závodu Černice n. p. Lisovny nových hmot Vrbno pod Pradědem. Roku 1962 byl závod převeden pod Plastimat Liberec n. p. a roku 1988 se stal součástí Strojplastu Tachov n. p.. Jako státní podnik Plastik HT byl založen roku 1990 a o rok později bylo dokončeno vybavení strojních zařízení novými vstříkovacími lisy Engel, Mannesmann, Demag, Nestal a zařízením pro elektrické sušení materiálu. Roku 1992 došlo k transformaci společnosti do formy akciové společnosti prodejem akcií v první vlně kupónové privatizace. Firma tak přešla do rukou institucionálních a soukromých investorů a v letech 1993 – 1994 začaly probíhat investice do skladu surovin a haly pro nástrojárnu. Roku 1996 vstoupil do firmy nový švýcarský investor a stabilní růst firmy, podpořen značnými investicemi do vybavení a technologií, udělal ze společnosti spolehlivého a úspěšného partnera pro zákazníky mezi kterými můžeme jmenovat společnosti Panasonic, Valeo, Škoda Auto a Daikin Belgie.

V roce 1997 společnost získala Certifikát jakosti ISO 9002, o dva roky později Certifikát jakosti Valeo 1000 a v roce 2000 Certifikát jakosti QS 9000. Ve stejném roce pak byla dokončena stavba nové skladové haly, následně byli zrekonstruovány prostory pro obchodní úsek, instalace největšího stroje Demag ve střední Evropě a roku 2004 byla zprovozněna první montážní linka pro Daikin Belgie a došlo k zakoupení deseti nových vstříkovacích lisů a pětiokého obráběcího centra do úseku nástrojárny.

Společnost má za cíl být moderním výrobcem plastových výrobků světové kvality s minimální zmetkovitostí, jež je zaručena díky zavedení systému jakosti ISO 16949, ISO 9001, ISO 14001 a kvalitními stroji a technologiemi. (pramen: interní dokumenty PeHToo, a. s.)

## 4.2 Základní údaje

Datum zápisu do OR:	1. května 1992
Obchodní firma:	PeHToo, a. s.
Sídlo:	Praha 1, Na Poříčí 1067/25, PSČ 110 00
IČO:	45 35 70 72
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	103 456 000 Kč
Statutární orgán:	Představenstvo
Předseda představenstva:	Ing. Louis Odermann
Místopředseda představenstva:	Petr Pejsar

### Způsob jednání:

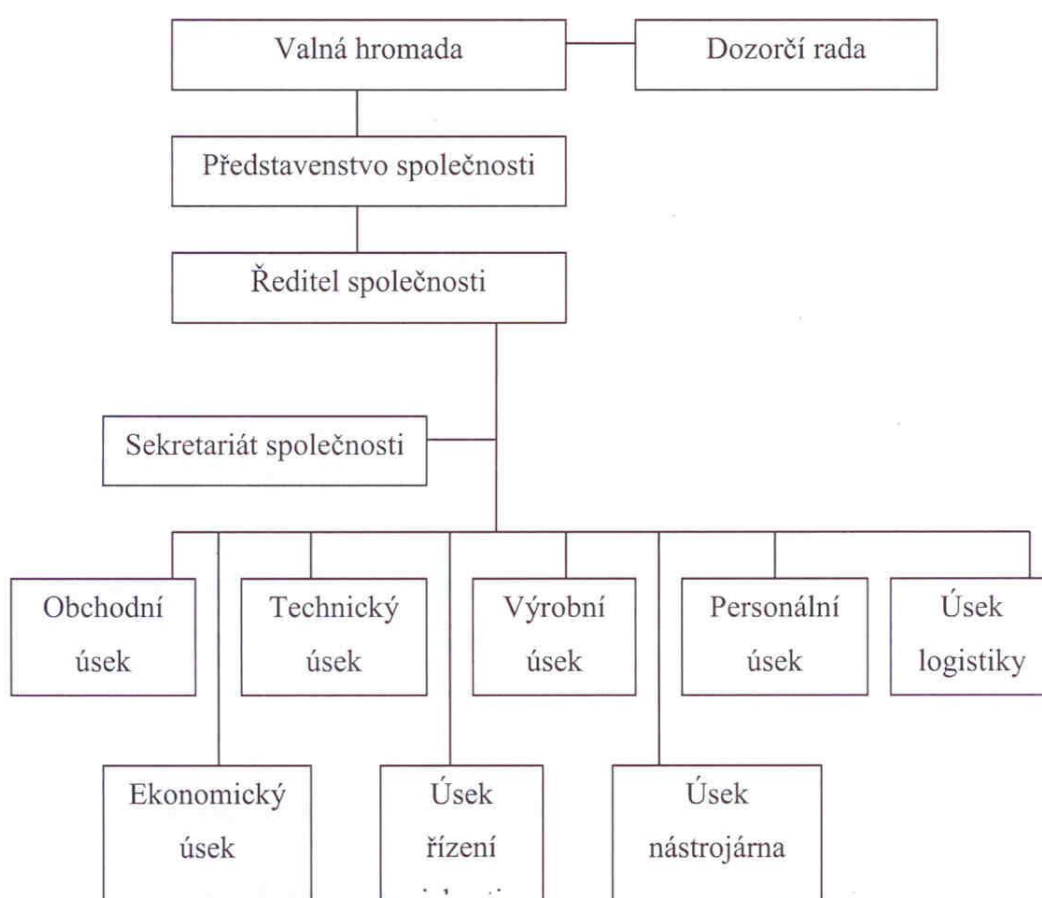
- zastupování – společnost zastupuje každý člen představenstva samostatně
- podepisování – podepisování se provádí tak, že k vytištěnému, nebo napsanému obchodnímu jménu, připojí svůj podpis samostatně předseda, nebo dva členové představenstva

### Předmět podnikání společnosti:

- hostinská činnost
- výroba plastových a pryžových výrobků
- pronájem věcí movitých
- příprava a vypracování technických návrhů
- testování, měření a analýzy
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- silniční motorová doprava nákladní (pramen: Výpis z obchodního rejstříku)

### 4.3 Organizační struktura

Strukturu společnosti PeHToo, a. s. řadíme mezi strukturu liniovou, kdy jsou vazby mezi nadřízenými a podřízenými útvary jednoznačné. Výhodou je jednotné řízení, přesně vymezené vztahy, povinnosti a zodpovědnosti. Avšak tato struktura má i své nevýhody, kterými jsou dlouhé cesty mezi řídicími útvary, snížená kvalita rozhodování, pomalé reakce firmy na okolní změny a hrozící nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení.



**Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti**

Zdroj: interní dokumenty PeHToo, a. s.

## 4.4 Řízený rozhovor

Pro řízený rozhovor a zodpovězení daných otázek byli vybráni tři manažeři z různých úrovní managementu a z různých podnikových úseků. Při osobních schůzkách jim bylo položeno celkem dvanáct otázek na téma komunikace. Dotazovaní si nepřáli být jmenováni, pouze může být upřesněno, na jaké manažerské úrovni se pohybují. Manažer A – úroveň vrcholová, manažer B – úroveň středního managementu a manažer C – úroveň liniová. Všichni z dotazovaných pracují ve firmě více jak pět let a mají vzdělání v oboru, který se vztahuje k jejich současným pozicím. Manažeři A a B mají vysokoškolské vzdělání a manažer C střední odborné vzdělání.

### 1. Jaké vlastnosti a dovednosti považujete za důležité na postu manažera?

#### Manažer A:

*„Podle mého by měl člověk ve vedoucí pozici mít takové vlastnosti a dovednosti, aby byl pro své podřízené formální autoritou, která je dána jeho funkcí a neformální autoritou, kdy je podřízenými uznáván jako člověk na svém místě. Ze své pozice vidím jako velmi důležitou schopnost umět s lidmi jednat a komunikovat, schopnost empatie a zdravého úsudku. Z obecného hlediska by měl být manažer schopný organizátor, který si dokáže získat přirozenou autoritu a v neposlední řadě by měl oplývat přirozenou inteligencí a znalostmi v oboru, ve kterém se pohybuje.“*

#### Manažer B:

*„V první řadě by měl rozumět své práci, čili by to měl být člověk kvalifikovaný, znalý svého oboru. Pokud má pod sebou podřízené, měl by mít přehled o jejich práci, dokázat jim ji usnadnit, umět pochválit, ale zároveň umět i vynadat nebo upozornit na případné chyby. Samozřejmostí by mělo být slušné vystupování. Neměl by být hulvát, měl by se dokázat vcítit do pozice lidí v týmu, umět ho inspirovat a motivovat.“*

#### Manažer C:

*„V první řadě rozhodnost. Z mého pohledu lepší výjimečně špatná odpověď, než-li žádná odpověď. Pomínu přehled o daném odvětví a základní komunikační schopnosti*



*– ty už člověk považuje za samozřejmé. Pravdou zůstává, že v mládí chcete změnit svět a v pozdějším věku se raději stanete neviditelným.”*

## **2. Jak velký význam má pro Vás komunikace ve vaší funkci?**

### Manažer A:

*„Jak jsem již zmínila v předchozí otázce, schopnost komunikovat s lidmi je pro mě jedna z nejdůležitějších a pro manažera zásadní.”*

### Manažer B:

*„Je velmi důležitá vzhledem k tomu, že komunikuji navenk i vně podniku, se všemi vedoucími ostatních úseků. Pokud nedostanu informace, nemohu provést svoji práci správně, může dojít k pozastavení výroby, nedodání dílů zákazníkovi a k následným finančním penalizacím.”*

### Manažer C:

*„Při správně nastavené organizaci ve společnosti, při dodržení a efektivním využití pravomocí a odpovědnosti je nezbytná.”*

## **3. Má podle Vás komunikace vliv na výkonnost organizace?**

### Manažer A:

*„Věřím tomu, že efektivní interní komunikace jistě vliv má a že specifické komunikační postupy dokážou firmu výrazně posunout i v konkurenčním prostředí a v posílení vztahů se zákazníky.”*

### Manažer B:

*„Určitě. Částečně jsem na to odpověděla v předchozí otázce. Pokud komunikace nefunguje jak má, může zbytečně docházet k sankcím ze strany zákazníka nebo až k jeho ztrátě.”*

### Manažer C:

*„Shora dolů i zdola nahoru jednoznačně ano. Zbytek nikoliv.”*

#### **4. Jak hodnotíte úroveň vnitropodnikové komunikace ve vaší firmě?**

##### Manažer A:

*„Dovolila bych si tvrdit, že je na velmi vysoké úrovni.“*

##### Manažer B:

*„Úroveň je strašná. Ale samozřejmě záleží na tom, s jakými středisky komunikuji. Vše záleží na lidech. S někým je komunikace výborná, s jinými nulová. Díky napětí, které je ve firmě, mezi zaměstnanci a mezi úseky již od doby ekonomické krize, kdy došlo k propouštění a snižování mezd, sleduji i velké problémy v komunikaci. Dochází k nesmyslným situacím, kdy si zaměstnanci nepředávají informace, nebo si sdělují mylné informace, panuje viditelná rivalita a nespolupráce mezi lidmi z různých středisek a celková atmosféra ve firmě není co bývala. Avšak co se týče tzv. chodbové komunikace, ta bývá blesková.“*

##### Manažer C:

*„Včera bylo rozhodně ošklivější počasí, než dnes.“*

#### **5. Jste si vědom/a, že by ve vaší firmě docházelo k častému zkreslování informací, tzv. komunikačnímu šumu?**

##### Manažer A:

*„Myslím, že nijak zásadně se informace nezkrslují. Řekla bych, že ke komunikační šum je běžný jev v komunikaci a určitě nijak nenarušuje chod firmy.“*

##### Manažer B:

*„Nejsem si vědoma. A pokud k něčemu takovému dojde, není to často.“*

##### Manažer C:

*„Je to běžnou součástí verbální komunikace. Bohužel jsme jen lidé. Otázkou zůstává, jak moc to ovlivňujeme my sami.“*

**6. Neverbální komunikace (podání ruky, výraz ve tváři, atd.) – ovlivní nějak Vaše jednání či rozhodování?**

Manažer A:

*„Vzhledem k tomu, jak důležitou složkou v komunikaci je neverbální projev, tak určitě mé chování ovlivní. Člověka, který je mi na první pohled nesympatický a který má nepříjemné a arogantní vystupování, nemám chuť poslouchat a vnímat. Hodně důležité je také správné podání ruky a neuhýbání pohledem.“*

Manažer B:

*„Snažím se vyjít s každým, nesoudím lidi na první pohled, čili první dojem není rozhodující. Avšak podání ruky stylem leklá ryba nebo naopak silné stisknutí ruky a hlavně chybějící oční kontakt, to už o něčem svědčí a není mi příjemné s takovým člověkem jednat. Pokud do neverbální komunikace patří nezaklepání na dveře nebo nezavírání dveří, tak to je věc, která mne dovede velmi vytočit.“*

Manažer C:

*„Ano, pokud se to týká mě konkrétně.“*

**7. Jaký máte názor na tykání se svými spolupracovníky? Má nějaký vliv na vztahy na pracovišti? Nebo dáváte přednost vykání?**

Manažer A:

*„V tomto je naše firma dost konzervativní, převládá zde vykání a i já si tykám jen s pár kolegy, s kterými jsem v denodenním styku a máme k sobě bližší vztah. Jinak upřednostňuji formálnější vykání, ač je dost neosobní, přijde mi vhodnější.“*

Manažer B:

*„V pozici vedoucího nejsem pro tykání, raději dávám přednost vykání – je důležité mít trochu odstup. Ale používám křestní jména, přijde mi to takové lidštější.“*

Manažer C:

*„Pokud máte respekt ostatních, který je přirozený – tedy není vynucen represivou – pak vás jakákoliv forma ani nezatěžuje, ani neomezuje. Vždy by ale tykání měla*

*předcházet pobídka ze strany společensky/organizačně vyšší. Nikdy naopak a už vůbec ne automaticky.”*

### **8. Kterou formu komunikace upřednostňujete – osobní, telefonickou či e-mailovou?**

Manažer A:

*„Na prvním místě je forma osobní. Avšak záleží na situaci a důležitosti dané situace. V případech, kdy je nutnost mít komunikaci zdokumentovanou a uloženou, preferuji e-mail.”*

Manažer B:

*„Záleží na situaci. Na svém úseku upřednostňuji osobní formu, vzhledem k rychlé zpětné vazbě. U telefonické komunikace pak záleží na tom, jak je důležitá informace, zda na ni spěchám. E-mailová komunikace je důležitá v tom smyslu, že mám důkaz, že jsem nějakou komunikaci vyvolala. Pokud dojde k e-mailové komunikaci, potřebuji návaznost, abych měla souvislost se svým e-mailem, pokud mi dotýčný odpovídá. A co se týče poštovní komunikace, je nákladná, snažíme se ji omezit, je na ústupu.”*

Manažer C:

*„Vždy záleží na obsahu sdělení, pak řeším formu.”*

### **9. Jak se promítá Vámi upřednostněná forma komunikace do zpětné vazby?**

Manažer A:

*„Díky osobní formě komunikace mám usnadněnou svoji práci.”*

Manažer B:

*„To jsem, myslím, již zmínila v předchozí otázce. Pokud se jedná o můj úsek a osobní komunikaci, je zpětná vazba okamžitá.”*

Manažer C:

*„Méně to bolí.”*

**10. Konají se u Vás ve firmě porady, kterých se mohou účastnit i Vaši podřízení a vyjádřit tak svůj názor a být informováni o chodu firmy?**

Manažer A:

*„Porady se konají jednou týdně. Účastní se jich pouze ředitel a vedoucí všech úseků. Ostatní zaměstnanci jsou o důležitých rozhodnutích ve firmě informováni na nástěnkách a považují to za dostačující.“*

Manažer B:

*„Účastním se občas porad nejvyššího managementu a se svým oddělením svolávám porady v případě nutnosti řešení nějaké situace, problému. Co se týče informovanosti zaměstnanců o chodu firmy, je asi taková, že je každé čtvrtletí vyvěšen papír, kde je uveden obrat firmy za uplynulé čtvrtletí. Jinak nejvyšší vedení nemá zájem o jakoukoliv komunikaci se svými zaměstnanci.“*

Manažer C:

*„Účastním se pouze každodenního dispečinku výroby. Porad vrcholového vedení nikoliv. Informovanost o chodu firmy je nulová. Pokud jde o vyjádření názorů, mají zaměstnanci k dispozici schránku, kam můžou své názory v písemné podobě hodit.“*

**11. Co se týče různých návrhů a připomínek, mohou se na Vás Vaši podřízení obrátit?**

Manažer A:

*„Na mém úseku mám pouze dvě podřízené a myslím, že mezi námi panuje pohodová atmosféra, že nemají pocit, že já bych byla nad nima výrazně nadřazena. Tím pádem ani nedochází k situacím, kdy by se mi bály navrhnout něco nového, co by zefektivnilo jejich práci.“*

Manažer B:

*„Určitě. Pracujeme jako tým, snažíme se, abychom všechny měly přehled o práci ostatních a dokázaly je zastoupit. Kolegyně ví, že jakýkoliv nápad, který by nám ušetřil čas a usnadnil práci jedině uvítám. Stejně tak se nebojí za mnou přijít v případě nějakého problému. V mém bývalém zaměstnání to tak nebylo, každý*

*pracoval na svém písečku a za vedoucím se bál kdokoliv jít. Byla bych nerada, aby ze mne měli moji podřízení stejný pocit.“*

Manažer C:

*„Ví, že můžou a využívají toho. Pokud jsou jejich připomínky oprávněné a návrhy mají hlavu a patu, tak jim samozřejmě vycházím vstříc.“*

**12. Účastnil/a jste nějakého kurzu, co se týče komunikace? Pokud ano, byl pro Vás v něčem přínosný?**

Manažer A:

*„Ano, kurzy komunikace u nás ve firmě probíhali a účastnili se jich všichni manažeři a THP pracovníci. Kurz se nazýval “Komunikace v kritických situacích” a myslím, že určitě přínosný byl co se týče zdokonalování v komunikačních dovednostech a stmelování pracovního kolektivu.“*

Manažer B:

*„Konkrétně tohoto kurzu jsem se neúčastnila, ač ho firma nabízela, byla jsem pracovníčně zaneprázdněna. Účastnila jsem se ale podobných kurzů s jinou tematikou a nepovažuji je za důležité ve smyslu, že by byli přínosné pro mou praxi.“*

Manažer C:

*„Ano. Nepochopitelné pro mě bylo zjištění, na jak vysokých místech mohou setrvávat nerozhodní lidé. Nic to ale nemění na výše uvedeném.“*

## 5 Zhodnocení výsledků

V této části budou shrnuty názory dotazovaných a utvořen tak komplexnější pohled na komunikaci ve vybraném podniku. Úmyslně byly zvoleny rozdílné manažerské úrovně z různých vnitrofiremních úseků a odpovědi dotazovaných prokázaly, že úroveň řízení a to, v jakém úseku firmy se dotazovaní pohybují, má vliv na některé jejich názory na komunikaci a celkový chod firmy. Zatímco odpovědi manažerů B a C se často shodují, názory a postoje manažera A bývají značně odlišné.

V otázce týkající se manažerských vlastností a dovedností se všichni shodli v důležitosti znalostí v daném oboru a potřebné kvalifikace a zároveň všichni uvedli jako zásadní dovednosti komunikační. Dále pak jejich odpovědi shrnují všechny důležité manažerské dovednosti jakými jsou umění motivace a inspirace lidí v týmu, umění empatie, přirozená autorita a inteligence a v neposlední řadě schopnost dělat rozhodnutí.

Velmi zásadně se lišili názory na hodnocení úrovně komunikace ve firmě. Manažer A ji hodnotil velmi kladně, což může být dáno tím, že se pohybuje pouze na nejvyšší manažerské úrovni a nepřichází často do styku s lidmi z nižšího managementu a lidmi z řad dělníků. Manažer B byl rozčarovaný, když mu byla tato otázka položena a za zásadní zlom, který přispěl ke zhoršení komunikace a k celkově špatné atmosféře ve firmě, považuje ekonomickou krizi, kdy lidé začali mít strach o zaměstnání, došlo ke snižování mezd a rivalitě mezi zaměstnanci. Avšak dodává, že ne se všemi jeho kolegy a útvary je komunikace špatná a záleží na konkrétním člověku, se kterým komunikuje a řeší daný problém. Manažer C se vyjádřil v podobě metafor, z které vyplývá, že komunikace bývala na horší úrovni než je v současné době a více komentovat tuto otázku raději nechtěl.

Komunikaci pro jejich funkci považují všichni za nezbytnou a zásadní a uvědomují si její důležitost pro plynulý chod firmy a spokojenost zákazníků. Je zřejmé, že si toto uvědomuje i nejvyšší vedení, což vyplynulo z otázky týkající se

účasti na odborném semináři o komunikaci. Manažer A byl s tímto kurzem spokojen a považuje tyto kurzy za přínosné. Manažer B se neúčastnil a neshledává na těchto seminářích žádné pozitivum a manažera C tyto kurzy pouze utvrdili v tom, že ne všichni jeho kolegové by měli setrvávat na svých postech z důvodu jejich nerozhodnosti, která se při absolvování těchto kurzů u nich projevila.

Za nejefektivnější formu komunikace považují manažeři A a B formu osobní. Hlavně z důvodu rychlosti a zpětné vazby, která je okamžitá. Jsou tak schopni rychle a okamžitě reagovat. Avšak všichni tři se shodují na tom, že záleží na důležitosti a obsahu sdělení, pak je hojně využívána e-mailová korespondence, hlavně z důvodu uchovatelnosti zprávy a jejího snadného šíření většímu počtu osob. V rámci sdělování informací zaměstnancům ohledně chodu podniku se shodli opět manažeři B a C a to v tom, že jsou tyto informace nedostatečné. Lidé nemají přehled jak o budoucích obchodních krocích vedení, tak hlavně o možnosti zvyšování mezd, které se na některých pozicích pohybují na výši životního minima. Manažer A ovšem považuje informovanost zaměstnanců za dostatečnou. Porady, kterých se účastní ředitel firmy a všichni vedoucí úseků se konají jednou týdně. Veškeré další svolávání porad pak závisí na jednotlivých střediscích a jejich vedoucích. Návrhy a připomínky, které mají zaměstnanci k vedení firmy můžou sdělit písemně prostřednictvím schránky umístěné na vrátnici společnosti. Lidem je tak dáváno najevo, že o jejich názory vedení ve skutečnosti příliš nestojí a nepřímo tak umožňuje potlačit otevřenou komunikaci ve firmě.

Z neverbálních projevů je pro manažera A a B důležité správné podání ruky a neuhýbání pohledem. Manažer A zdůrazňuje důležitost prvního dojmu, který ale manažer B nepovažuje za rozhodující. Manažer C si neverbálních projevů všímá pouze pokud se týkají jeho osoby.

V souvislosti s tykáním na pracovišti manažeři A a B uvedli, že spíše preferují vykání z důvodu jistého odstupu a udržení si respektu před svými podřízenými. Avšak manažer B se snaží o navození přátelštější atmosféry na svém úseku tím, že své podřízené oslovuje křestními jmény, ač jim vykává. Manažer C mluví



nejprve o respektu „svých lidí“, který pokud je přirozený, tak není důvod řešit tykání či vykání.

Překvapivě shodně odpověděli všichni dotazovaní na otázku ohledně návrhů a připomínek, které se nemusí jejich podřízení bát navrhnout a mohou tak uplatnit nápady na zlepšení práce, kterou vykonávají. Pokud toto otevřené předávání návrhů a nápadů funguje v každém týmu a podřízení tyto nápady a podněty neignorují, neztrácejí zaměstnanci zájem o dialog s nadřízenými a podnik tak nepřichází o jeden z nejdůležitějších zdrojů ke zlepšení své výkonnosti. V podniku či pracovním týmu by měla fungovat otevřená komunikace. Je pak daleko snazší objevit případné problémy a nedostatky, které nemusí narůst do větších rozměrů, když jsou nápravná a preventivní opatření přijata včas.

## **5.1 Návrhy a doporučení**

V první řadě je nutno zmínit, že hlavním cílem práce bylo zjistit komunikační dovednosti manažerů pro jejich úlohu v organizaci. Šetření se podrobili tři manažeři, v jejichž komunikaci, ať už s jejich kolegy či podřízenými nebyla nalezena žádná zásadní chyba či nedostatek. Všichni z dotazovaných jsou lidmi na svých místech, uvědomují si důležitost komunikace a komunikačních dovedností pro plynulý chod firmy a zároveň se osvědčili jako nadřízení. Dokážou své zaměstnance motivat, podporovat jejich odpovědnost a iniciativu a umí svým podřízeným naslouchat, ptát se na jejich názory. Avšak jejich odpovědi a pohled na celkovou komunikaci ve firmě nevyzněli nijak pozitivně a vedení společnosti by mělo učinit několik zásadních kroků pro zefektivnění komunikace, která by jistě přispěla k daleko lepší atmosféře ve společnosti.

Zásadní problém spočívá v komunikaci vedení firmy s jejími zaměstnanci. Z odpovědí dotazovaných manažerů A, B i C vyplynulo, že jediný způsob jakým vedení se zaměstnanci komunikuje, je prostřednictvím nástěnek, kde jsou vyvěšovány pouze informace o obratu firmy. Zaměstnanci nemají žádný přehled o tom, kam firma směřuje, jaké jsou její strategie, zda má jejich práce smysl a zda je do budoucna možné zlepšení ohledně platové situace. Zaměstnancům je předáváno

jen omezené množství informací, které jsou ještě navíc pečlivě filtrovány a sdíleny selektivně nebo jen neoficiálně tzv. chodbovou komunikací.

Vedení by mělo s lidmi hovořit tváří v tvář. Bez klíčků a výmluv dokázat svým zaměstnancům odpovídat na základní otázky, nevyhýbat se problémům a situacím, které pramení z nelehké finanční situace, s kterou se během několika posledních let firma potýká. Je nutné udržet své zaměstnance motivované, aby se soustředili na práci a dokázat zabránit vzniku dohadů z nepotvrzených informací, aby neměli důvod podléhat neoprávněné panice. Při sdělování špatných zpráv by nemělo docházet ke zlehčování situace, ale jednat se zaměstnanci s respektem, říkat jim celou pravdu a ne jen její část. Zároveň by jim měla být umožněna přímá komunikace s vedením i za předpokladu, že by mohla být kontroverzní či provokující. Informovanost o vývoji společnosti a jejích záměrech je pro zaměstnance důležitá z hlediska jejich motivace a zájmu o podnik, pro získání jejich důvěry k nadřízeným a vedení firmy.

Z hlediska komunikace mezi nadřízeným a podřízeným by jistě bylo efektivní pořádání pravidelných osobních schůzek, na kterých by se projednávali plány do budoucna, hodnotili úspěchy a neúspěchy uplynulých období a společně řešili možné problémy na pracovišti. Zaměstnanec by tak dostával přímou možnost k prosazení svých názorů a cílů, které by se snažil v následujícím období dosáhnout.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo, na základě řízených rozhovorů, zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera. Pro praktickou část a řízené rozhovory byla vybrána společnost PeHToo, a. s. a tři manažeři této společnosti, jejichž postavení v managementu firmy jsou rozdílná. Dílčím cílem bylo na základě prostudování literárních pramenů objasnit termíny týkající se komunikace, managementu a manažerů.

Z rozhovorů na téma komunikace vyplynulo, že komunikační schopnosti dotazovaných a úroveň komunikace v jednotlivých úsecích firmy je na dobré úrovni. Manažeři považují za zásadní manažerské dovednosti komunikační, umění empatie, motivace a inspirace lidí v týmu a schopnost dělat rozhodnutí. Za nejdůležitější označili potřebnou kvalifikaci a přehled v oboru v jakém se pohybují.

Jako nejčastější formu komunikace zvolili formu osobní, která je i přes dnešní uspěchanou dobu nejefektivnější z důvodu rychlosti zpětné vazby, možnosti okamžité reakce a lepšího naslouchání. Neverbální gesta jakými jsou správné podání ruky, oční kontakt či úsměv dokážou ovlivnit jejich chování a sami tohoto využívají pro otevřenější kontakt s druhou osobou.

Z odpovědí bylo patrné, že má pro manažery komunikace zásadní význam a uvědomují si její vliv pro plynulý chod organizace. Je zřejmé, že si toto uvědomuje i vedení firmy, které zajistilo všem technickohospodářským pracovníkům a samotným manažerům kurzy na zlepšení komunikačních dovedností. Bohužel dva z dotazovaných neshledali kurzy jako přínosné pro jejich práci. Paradoxem je také fakt, že komunikace nejvyššího vedení podniku se zaměstnanci a jejich informovanost o chodu, vývoji a záměrech společnosti byla shledána jako nedostatečná, ač není problémem jednotlivých manažerů, ale firmy jako celku.

Komunikace a informovanost zaměstnanců bývá jedním z nejčastěji zanedbávaných, podceňovaných a opomíjených řídicích úkolů. V návrzích a

doporučeníh bylo shrnuto několik hlavních prostředků, jak komunikaci ve společnosti PeHToo posílit a pozitivně ovlivnit celý její chod. Zefektivněním komunikace může dojít k posunu organizace v jejích vnitřních procesech, úkolech a vizích o krok dál a zajistit tak lepší stabilitu a konkurenceschopnost pro nadcházející období.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ADAI, J. *Efektivní komunikace*. Kateřina Tušlová. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.
- BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DONNELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FREEMANTLE, D. *Superséf: o úspěšném řízení lidí od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 279 s. ISBN 80-85603-72-1.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 299 s. ISBN 80-85424-40-1.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 435 s. ISBN 80-247-0650-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2002. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PECHAČOVÁ, Z. *Komunikace pro ekonomy: určeno pro posluchače oborů PaE, PaA, VSRR, KI*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008. 205 s. ISBN 9978-80-213-1740-6.
- PITRA, Z. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s.  
ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 328 s.  
ISBN 978-80-247-2614-4.

**Další zdroje:**

Interní dokumenty PeHToo, a. s.

**Seznam obrázků:**

Obrázek 1 - Vnitřní komunikace ve firmě .....	17
Obrázek 2 - Účel a funkce komunikace .....	19
Obrázek 3 - Model procesu komunikace .....	19
Obrázek 4 - Zpětná vazba při komunikačním procesu .....	21
Obrázek 5 - Směry komunikace v organizaci .....	25
Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti .....	39