

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Efektivní manažerská komunikace**

**Iryna Kurpil**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iryna Kurpil

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Efektivní manažerská komunikace**

Název anglicky

**Effective Communication in Management**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

### Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

management, komunikace, komunikační proces, model komunikace, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit

---

**Doporučené zdroje informací**

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41  
GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7  
KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8  
NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2  
STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-1782  
TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Efektivní manažerská komunikace“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 19. 3. 2020

---

Iryna Kurpil

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu a všem manažérům za vstřícnost a za uskutečněné řízené rozhovory.

# Efektivní manažerská komunikace

## Abstrakt

Bakalářská práce se týká efektivní manažerské komunikace. Hlavním cílem práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

V analytické části bakalářské práce byly provedeny polostrukturované rozhovory. K efektivní komunikaci, kterou uváděli ve svých odpovědích manažeři výše, je možné doporučit, aby pozitivně motivovali zaměstnance ke změně špatných komunikačních návyků, které si zaměstnanci mohli přinést ze své předchozí pracovní praxe. Zaměstnanci by měli pochopit účel pozitivní změny v komunikaci hotelu, která může být prezentována například prostřednictvím příběhů o úspěchu a z doposud dosažených výsledků. Jistě lze doporučit zapojení formálních a neformálních vůdců, kteří také podporují efektivní komunikaci. Míra úspěchu se pak projeví zájmem zaměstnanců a jejich vlastní iniciativou přinášet nová řešení a nápady. V hotelovém provozu je nutné vzdělávat zaměstnance ve vlastnostech a schopnostech, které přispívají k efektivní komunikaci v organizaci hotelu. V proaktivní komunikaci jsou základem efektivní komunikace vlastnosti daného jednotlivce, v reaktivní komunikaci jsou to externí vlivy.

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

# Effective Communication in Management

## Abstract

The bachelor's work concerns effective management communication. The main aim of the work is to evaluate existing management communication in the chosen organisation and to propose appropriate recommendations for an effective way of managing the manager's work.

In the analytical part of the bachelor thesis, semi-structured interviews were conducted. For the effective communication that managers have reported in their responses above, it is recommended that they positively motivate employees to change the bad communication habits that employees could bring from their previous work experience. Employees should understand the purpose of positive change in the communication of the hotel, which can be presented, for example, through success stories and from the results achieved so far. It is certainly possible to recommend the involvement of formal and informal leaders, who also promote effective communication. The success rate will then be reflected in the interest of employees and their own initiative to bring new solutions and ideas. In the hotel operation it is necessary to educate employees in the characteristics and abilities that contribute to effective communication in the organization of the hotel. In proactive communication, the basis of effective communication are the characteristics of the individual, in reactive communication they are external influences.

**Keywords:** management, communication, communication process, communication model, communication channels, verbal and non-verbal communication, communication efficiency, communication barriers, communication audit

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika .....	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1	Komunikace .....	14
3.1.1	Význam, funkce a druhy komunikace.....	14
3.1.2	Model komunikačního procesu .....	15
3.1.3	Komunikace v organizaci.....	16
3.1.3.1	Formální organizační komunikace .....	17
3.1.3.2	Neformální komunikace v organizaci .....	20
3.1.4	Komunikační styl .....	20
3.1.5	Interpersonální komunikace .....	22
3.1.6	Řízení komunikačního procesu .....	22
3.2	Manažerská komunikace.....	23
3.2.1	Manažer .....	23
3.2.2	Komunikace manažera .....	25
3.2.3	Interní komunikace v organizaci .....	28
3.2.4	Porady .....	31
<b>4</b>	<b>Analytická část</b> .....	<b>33</b>
4.1	Představení Corinthia Group .....	33
4.1.1	Hodnocení pracovní atmosféry hotelu Corinthia ve vztahu ke komunikaci .. .....	35
4.1.2	Zhodnocení komunikace hotelu Corinthia na sociálních sítích s manažery a zákazníky .....	37
4.2	Polostrukturované rozhovory s manažery hotelu Corinthia Praha .....	40
<b>5</b>	<b>Celkové shrnutí</b> .....	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>52</b>



<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>56</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu .....	15
--	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Zhodnocení pracovní atmosféry hotelu .....	36
--	----

# 1 Úvod

Zvoleným tématem bakalářské práce je „Efektivní komunikace v organizaci zvolené firmy“. Je možné uvést, že komunikace mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými je nedílnou součástí podnikatelských aktivit dané firmy v rámci konkrétního segmentu trhu. Stejně tak je možné konstatovat, že efektivita komunikace je spojena s úspěšnou podnikatelskou činností dané firmy. Proces komunikace je však složitý a nejednoznačný jev, který má nepochybně své vlastní technologické řešení ve firmě, ať se již jedná o elektronickou komunikaci, ústní komunikaci a pracovní porady a další. Z osobního pohledu byl hlavním prvkem komunikace vždy jednotlivec, zaměstnanec nebo manažer či vedoucí pracovního týmu. I přes své postavení, finanční ohodnocení a postavení je to jejich osobnost, vnímání, reakce a další předpoklady, které definují kvalitu komunikace a její celkovou efektivitu. Například německý spisovatel Johann Wolfgang von Goethe uvedl, že *„Chování je zrcadlem, ve kterém každý zobrazuje svůj vlastní obraz.“*

Firemní praxe uvádí, že špatná komunikace může ovlivnit podnikání dané firmy a vést k nežádoucím výsledkům, včetně oddálení nebo neprovedení projektů, snížení morálky, zvýšeného stresu, zmeškaných výkonnostních cílů a zvýšení nákladových položek v rámci firmy na disponibilní zdroje firmy. Firmy intenzivně investují do strategií, marketingu, brandingů a do dalších oblastí, které mohou firmě posílit její konkurenceschopnost a postavení v daném segmentu trhu. Ačkoli finanční zdroje mohou být interně stejně vhodné pro něco, co je kritické a nefunguje, konkrétně pro komunikaci. Je možné uvést, že kvalita komunikace je ovlivněna dvěma subjektivními faktory, z nichž každý může způsobovat snižování efektivity komunikace.

Prvním faktorem jsou očekávání lidí o druhých, což na jedné straně vytváří iluzi, že všichni lidé jsou stejní, že věci v dané firmě vnímají stejně, zpracovávají je stejně a chápou je stejně. Když se však najednou vyjasní, že ve skutečnosti nejsme stejní, je možné konstatovat, že lidé často přecházejí do jiné linie myšlení, a že jsme všichni různí, a že si nikdy nemusíme všichni bez problémů rozumět. Když k tomu dojde, může dojít ke ztrátě motivace a takové chování je společné pro nás všechny a začít hledat jiné činnosti a řešení. Tento proces se opakuje i nadále, protože lidé obecně věří, že příčinu nedorozumění lze připsat ostatním. Proto druhým faktorem, který ovlivňuje efektivní komunikaci, je osobní odpovědnost. Kdo skutečně zodpovědný za komunikaci a její

efektivitu je často určeno v interních směnicích dané firmy, ale také to může vyplývat ze zvyklostí a nepsaných pravidel v rámci firmy plynoucí například z firemní kultury nebo pracovní atmosféry firmy.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit hlavní aplikované pojmy a problémy, a to na základě souboru odborné literatury, která je uvedena v seznamu literatury v závěru práce. Navazující praktická část práce se zaměřuje na zhodnocení efektivity komunikace v Hotel Corinthia Praha. Analýza je provedena na základě interních dokumentů hotelu, stejně jako s ohledem na realizované kvalitativní šetření mezi vybranými manažery hotelu.

### **2.2 Metodika**

Poznatky a aplikace metodologie v bakalářské práci vycházejí se studijních zkušeností a znalostí v rámci bakalářského studia. V teoretické i praktické části jsou použity odlišné metodologické předpoklady. V teoretické části je provedena zejména analytická metoda týkající se rozboru a zhodnocení relevantní odborné literatury a zdrojů. Analytická metoda je aplikována také v případě analýzy interních dokumentů hotelu, na jejichž základě jsou formulovány některé dílčí závěry a zjištění, která doplňují realizovaný kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaného rozhovoru s vybranými manažery hotelu. Kvalitativní výzkumná metoda je tak základem praktické části bakalářské práce a je využit polostrukturovaný rozhovor. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na menší soubor respondentů, ale rozsah a validita výsledků je detailnější a konkrétnější, než je tomu u kvantitativního výzkumu, kde je respondentů podstatně větší počet, ale výsledky mohou být více subjektivní. K objektivizaci získaných poznatků z polostrukturovaných rozhovorů je aplikován již uvedený analytický rozbor interních dokumentů hotelu.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Komunikace

Komunikace je důležitou součástí organizace a vedení lidí v rámci manažerského řízení. Úroveň řízení společnosti je dána právě kvalitní komunikací. Většina aktivit, které vykonávají manažeři společností, jsou založeny právě na základě komunikace, která zabere manažerům většinu času ve své práci. Na základě komunikace může manažer ovlivnit jak jednotlivce, tak i skupiny a může dojít k modifikaci jejich chování. Lze tak také dosáhnout změny pro dosahování cílů, které byly stanoveny (De Vito, 2001).

Pro jakoukoliv firmu hraje komunikace velice důležitou roli, protože pomáhá získat v pravou chvíli důležité informace, bez kterých by mohla firma dojít až ke krachu. Už se kolikrát stalo, že firmy přišly o mnoho zákazníků jenom proto, že měly komunikaci, která byla špatně zaměřena a neefektivní, často v souvislosti také se špatnou propagací.

Komunikace by měla být přínosná pro všechny její účastníky, měla by být základem koordinačních činností ve společnosti. Je prostředkem, na základě, kterého je možné spojit pracovníky k dosažení cíle, který byl pro všechny stanoven (De Vito, 2001).

#### 3.1.1 Význam, funkce a druhy komunikace

Komunikace se definuje jako proces, na základě, kterého se přenáší informace od jedné osoby nebo skupiny osob ke druhé osobě nebo skupině osob. Komunikace je efektivní ve chvíli, kdy je zpráva odeslaná takovým způsobem, aby ji bylo možné přijmout tak, jak byla zamýšlená, tedy aby se nezměnil její význam. Efektivní komunikace je tak jádrem každého dobrého manažerského výkonu. Aby bylo možné v organizace správně komunikovat, a to jak formálně, tak neformálně, je nutné splnit tři podmínky: a) komunikace musí probíhat alespoň mezi dvěma lidmi, mezi odesílatelem a příjemcem; b) existuje informace, která je předmětem komunikace; c) musí dojít k přenosu informace (Adair, 2004).

Důležité je, že v rámci komunikace dochází k výměně informací mezi tím, kdo je vysílá a kdo je přijímá. Musí také dojít ke vzájemnému porozumění, aby byl správně pochopen význam informace. *„Dokud osoba, se kterou se komunikuje, nepochopí význam a smysl informace, čili pokud z přenosu nevyplývá vzájemné porozumění, žádná komunikace se neuskuteční“* (De Vito, 2001).

Z obecného hlediska je možné proces komunikace vysvětlit tak, že jde o „vystřelení informace a zasažení správného cíle“. Komunikace v rámci jakékoliv organizace může mít několik účelů (funkcí). Mezi hlavní funkce komunikace je možné zařadit: a) informační funkce: dochází k poskytování informací jak jednotlivci, tak skupině při rozhodování nebo jednání; b) motivační funkce: dochází k motivaci jednotlivce tak, aby byl splněn cíl organizace; c) kontrolní funkce: dochází ke kontrole činnosti jak jednotlivce, tak skupiny; d) emotivní funkce: dochází k vyjádření pocitů a uspokojení ze splnění sociálních potřeb (Adair, 2004).

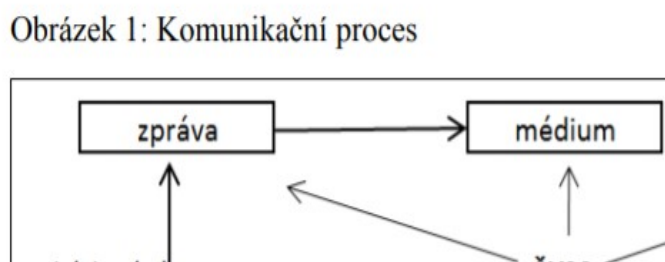
Komunikaci se připisují dvě poslání: a) interní poslání: v organizaci jde o usnadňování vykonávání jednotlivých manažerských funkcí a jejich vzájemné integrace; b) externí poslání: pomocí komunikace je možná interakce organizace se svým vnějším prostředím. Na základě toho se organizace stává otevřeným systémem. Zjišťuje se, jaké mají potřeby zákazníci, jaké jsou možnosti dodavatelů, jaké požadavky vznášejí akcionáři apod. Toto posláním je velice důležité pro management organizace (De Vito, 2001).

Komunikaci je dále možné rozdělit:

- komunikace v organizaci,
- interpersonální komunikace (Adair, 2004).

### 3.1.2 Model komunikačního procesu

Obrázek 1 Schéma komunikačního procesu



Zdroj: De Vito (2001)

Na základě definice komunikace je možné rozdělit proces komunikování na několik základních faktorů, které spolu vytváří komunikační proces. Jedná se o tyto faktory: a) odesílatel neboli komunikátor má myšlenku – zprávu, kterou chce sdělit příjemci nebo skupině příjemců; b) zakódování zprávy, která se přenáší, probíhá pomocí nějaké přijatelné formy. Využívají se slova, symboly, gesta apod.; c) kanál (médiu) – zakódovanou zprávu

je nutné přenést pomocí příslušného média, kdy dochází k propojení odesílatele a příjemce. Oznámení může mít písemnou nebo ústní formu a k přenosu dochází pomocí telefonu, telegramu, počítače, televize, dopisu atd.; d) příjemce (dekodér) – Zpráva se přijme a přeloží do formy, která je pro příjemce přijatelná; e) „Šum“ – Někdy dojde k určitému zásahu do přenášené zprávy, který se vyskytne v některém místě komunikačního procesu. Dojde pak k narušení přenosu před přijetím zprávy; f) zpětná vazba: Často obsah zprávy podnítl příjemce k tomu, aby na zprávu odpověděl, a dochází tak k pokračování komunikačního procesu, kdy se nová zpráva odešle zpět k původnímu odesílateli (Adair, 2004).

Komunikační kanál může být jak jednosměrný, tak dvousměrný. Když dochází k jednosměrné komunikaci, tak informace putuje od odesílatele A k příjemci B. Jedná se např. informace z rádia nebo televize. Ve společnostech je tato forma charakteristická pro hierarchické struktury v rámci autokratického stylu vedení lidí, kdy se informace přenáší od vedoucího k podřízeným, ale nikoliv zpět. To pak bývá překážkou k naplnění efektivnosti komunikace (De Vito, 2001).

Při dvousměrné komunikaci je možné komunikovat od odesílatele A k příjemci B a také od příjemce B k odesílateli A. Jako příklad je možné uvést rozhovor z očí do očí nebo telefonickou konverzaci. Dochází tak ke zpětné vazbě zpět k odesílateli zprávy. Sice je komunikace tímto způsobem delší, zato kvalitnější a efektivnější (De Vito, 2001).

### **3.1.3 Komunikace v organizaci**

Komunikace v organizaci je založena na výměně informací a přenosu významu informace po celé organizaci. Musí shrnout různé vzory komunikace v rámci velkého počtu lidí. Je možné klasifikovat dva druhy komunikaci v organizaci:

- 1) Formální komunikace: Obsahuje zprávy, které jsou v organizaci brány jako oficiální a které nabývají různých forem, od ústní instrukce vedoucího k podřízenému až po informační systém řízený počítačem.
- 2) Neformální komunikace: Nemá v organizaci oficiální postavení a obsahuje různé druhy komunikace neformálního meziútvarového charakteru (Janda, 2004).



### 3.1.3.1 Formální organizační komunikace

V organizacích se vytvářejí různé komunikační sítě, resp. vzory komunikačních kanálů, aby byl co nejvíce usnadněn tok informací. Patří sem kanály, pomocí kterých se komunikuje různými směry: dolů, nahoru nebo horizontálně. Každý směr má nějaký účel a podstatu, obsah a omezení. Frekvence těchto jednotlivých komunikací je různá (De Vito, 2001).

Pro usnadnění toku informací od jedné osoby nebo skupiny k jiné osobě nebo skupině se vytvářejí v organizaci komunikační sítě (vzory komunikačních kanálů). Zahrnují kanály pro komunikaci v různých směrech – směrem dolů, směrem nahoru a horizontálně. Každý směr slouží určitému účelu a je jedinečný svou podstatou, obsahem a omezeními. Relativní frekvence těchto komunikací se odlišuje. Organizační struktura podniku obvykle staví, zužuje komunikaci do formálních a předem stanovených koridorů, což má svůj účel. Pokud by to tak nebylo, mohl by každý mluvit s každým o čemkoliv, kdy vznikne nějaký problém a často by tato komunikace byla irelevantní a rozptylující, popř. zbytečná. Meziútvárová koordinace by tím trpěla (De Vito, 2001).

Formální komunikace v organizaci se dělí na:

- vertikální komunikaci,
- horizontální a diagonální komunikaci (Janda, 2004).

#### **Vertikální komunikace**

Vertikální komunikace v organizaci probíhá mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky směrem dolů a také směrem nahoru. Komunikace shora dolů: postupuje z vyšší úrovně organizace k její nižší úrovni. Může být ústní (obsahuje příkazy, rozhovory, schůze, telefonické rozhovory) nebo písemnou (příkladem jsou listy, příručky, brožury). Má velký význam při udělování úkolů a konkretizaci povinnosti jednotlivých členů skupiny. Hlavně typy informací proudících kanály komunikace shora dolů jsou tyto:

- specifické pracovní směrnice,
- informace sloužící k pochopení úlohy a jejího vztahu k jiným úkolům organizace,
- informace o hospodářské politice organizace,
- zpětná vazba s podřízenými o dosažených výkonech,
- informace, které mají vštěpovat smysl poslání organizace (Janda, 2004).

Při tomto typu komunikace je důležité přenášet přiměřené množství informací, tedy ani příliš mnoho, ale ani příliš málo. Komunikace shora dolů je důležitou primární, a tedy nezbytnou vertikální komunikací. V organizacích s autoritativním stylem řízení má převládající charakter (Khelerová, 1995).

Komunikace zdola nahoru: kanály komunikace obvyklé tvoří stávající organizační struktury. Informace v nich postupuje od nejnižší, resp. nižší úrovně organizace k vyšší až po nejvyšší úroveň. Obsahuje ústně, písemné a neverbální zprávy od podřízených pro nadřízené. Tento druh komunikace je nutný, neboť poskytuje manažerům důležité informace od zaměstnanců organizace. Managementu mohou dávat cenný pohled na myšlení, cítění a názory zaměstnanců, ale mohou být i podkladem pro rozhodování. Tak se může řešení běžných problémů korigovat a budoucí potíže se mohou odstranit. Důležité je i to, že efektivní komunikace směrem nahoru dává zaměstnancům příležitost, aby se mohly projevit a být slyšeny. Používají se k tomu různé formy, jako jsou společná zasedání, participativní rozhodování, systém návrhů a stížností na vyřizování stížností (systém ombudsman) a podobně (Khelerová, 1995).

Typy informací, které kanály komunikace postupují směrem nahoru, jsou obvyklé následující:

- informace o výsledcích práce podřízených, jakož i o jejich pokroku a o budoucích plánech,
- informace o pracovních problémech, které vyžaduje pomoc nadřízených,
- náměty na zdokonalování práce,
- informace o pocitech pracovníků týkajících se práce a pracovních otázkách vůbec (Khelerová, 1995).

Obecně lze říci, že při této komunikaci se informace „filtruje“ tak, jak prochází od osoby k osobě, protože podřízení mají většinou tendenci selektivně sumarizovat informaci dříve, než ji postoupí na vyšší místo.

Organizace potřebuje efektivní komunikaci oběma směry. Komunikace zdola nahoru se vyskytuje zejména v organizacích s demokratickým prostředím v řízení. V některých studiích se uvádí, že ze tří formálních komunikačních kanálů je komunikace směrem nahoru nejméně efektivní. Pro zdravé podmínky organizace a efektivní rozhodování je však nutná. Zájem vedoucího o informace podřízených je důležitou podmínkou vedení lidí (Janda, 2004).

## **Horizontální a diagonální komunikace**

Horizontální komunikace probíhá mezi osobami, které mají stejné postavení. Jedná se tedy o pracovníky nebo skupiny pracovníků, které mají stejné postavení. Stojí tedy na stejné organizační úrovni. Jako příklad je možné uvést komunikaci, která probíhá mezi manažerem výroby a manažerem marketingu, kdy se tímto zabezpečuje koordinace v rámci jednotlivých činností procesu organizace. Diagonální komunikace probíhá pomocí diagonálního toku informací mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi kterými není žádný přímý organizační vztah. Jako příklad je možné uvést komunikaci, která probíhá v rámci pracovního týmu. Používá se jak písemná, tak ústní forma (Khelerová, 1995).

Přestože druhy vertikální komunikace jsou pro organizace rozhodující, není zanedbatelný ani horizontální a diagonální tok, ba může mít pro jejich efektivnost velký význam. Důležitý je zejména tam, kde charakter práce vyžaduje společnou účast několika pracovníků na řešení úlohy, čili když je nezbytná kooperace. Používá se tam, kde je třeba urychlit informační tok, dosáhnout lepší pochopení oznámení a koordinovat společné úsilí. O co je práce útvarů v organizaci nezávislejší, o to naléhavější a velmi efektivní může být horizontální a diagonální komunikace (Khelerová, 1995).

Hlavní funkce, resp. účely horizontální a diagonální komunikace:

- umožňuje horizontální, resp. příčnou koordinaci činností různých částí organizace,
- lze použít na společné řešení problémů,
- slouží pro výměnu informací o pracovních aktivitách části organizace na téže resp. různé úrovni,
- umožňuje přesvědčit ostatní pracovníky na stejné, případně jiné úrovni organizace,
- poskytuje informace o pocitech pracovníků týkajících se práce a pracovních otázek.

Horizontální a diagonálně informace „filtrují“ méně než informace vertikální komunikace. Je výhodou, že takto získaná informace je pravděpodobně úplnější než ostatní druhy a dovoluje interpretovat její význam podle vlastní představy. Protože se méně „filtruje“, uživatel musí třídit větší počet údajů, což může vést k jeho přetížení. Horizontální komunikace dává prostor pro týmovou práci. Diagonální komunikace probíhá mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní (Janda, 2004).

### 3.1.3.2 Neformální komunikace v organizaci

V organizacích existují i neformální kanály komunikace, které se rozvíjejí prostřednictvím přátelských vztahů mezi pracovníky. Často představují kontakty, které nejsou ve formálních sítích, což umožňuje výměnu informací mezi různými zdroji organizace.

Mnohé organizace si nepřejí neformální komunikaci, protože omezuje rozsah kontroly organizace nad informačním tokem. Může také ubírat z času normálních pracovních povinností a zvyšovat neproduktivní čas. Kromě toho mohou tyto informace protirečit formálně přenášeným informacím (Mikulaščík, 2003).

Navzdory předpokládaným nežádoucím efektem neformální komunikace může být cenným přínosem pro organizaci. Pokud se komunikace omezuje pouze na formální kanály, může to vést k nedostatku vnímatelnosti a schopnosti reagovat v organizaci a způsobovat opožděné zprávy, v důsledku čehož se řešení problému uskuteční v pozdějším čase. Neformální komunikace může zvýšit efektivitu organizace tím, že se otevrou kanály komunikace, které se v ní prohledávají. To je důvod, proč určitý stupeň neformální komunikace je potřebný (Mikulaščík, 2003).

### 3.1.4 Komunikační styl

Je možné rozlišit čtyři typy komunikačního stylu:

- analytický,
- řídicí,
- přátelský,
- expresivní (De Vito, a další 2001).

Pokud je osoba analytická, myslí a jedná pomalu. Kontroluje se, je pasivní, tichá a nepodléhá vášním. Řídicí osobnost má sklon být aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, nedává najevo city. Přátelská osobnost se chová citlivě, těší se s ostatními, je chápaví, plná radosti. Expresivní osobnost je citlivá, libuje si ve vzrušení, rozhoduje se unáhleně, často je zahleděná sama do sebe (Adair, 2004).

Samotná rozdílnost v osobnostních typech může vyvolat rozpory. Zatímco se spolu dobře dorozumí typy, které mají alespoň něco společného – kompatibilně vztahy,

nedokážou komunikovat typy, které mají vzájemně rozporně povahové vlastnosti – toxické vztahy. Kompatibilní vztahy jsou mezi:

- typem analytickým a řídicím,
- typem analytickým a přátelským,
- typem přátelským a expresivním (Plaňava, 2005).

Toxické vztahy je možné nalézt mezi těmito typy:

- analytický a expresivní: Analytický typ je náročný na velké množství detailů, které expresivní styl odmítá,
- řídicí a expresivní: Expresivní styl je založen na idejích, ale řídí styl, dokáže brát v potaz pouze blízkou budoucnost,
- typ řídicí a přátelský: Řídicí styl je lhostejný k projevům sympatií, vyžaduje pouze informace a splnění zadaných úkolů (Plaňava, 2005).

**Při jednání s analytickými osobami je vhodné:** a) příprava probírané náležitosti předem; b) přímost, neodbíhání od tématu; c) shrnutí pozitiv a negativ; d) vyhnout se nedochvilnosti; e) poskytnout záruky řešení a praktické důkazy provedení; f) zajistit 100 % organizaci; g) neuspěchat rozhodování; h) nespolehat na náhodu; i) neprovádět vyhrožování a manipulování (Plaňava, 2005).

**Při jednání s řídicími osobami je vhodné:** a) používat při rozhovoru věcnost, řídit se efektivitou, mluvit krátce; b) držet se zvoleného tématu a problému; c) příprava cílů a argumentů; d) přijít s vhodnými alternativami řešení; e) nesouhlas musí být podpořen argumenty; f) dbát na přísnou organizaci; g) při souhlasu ocenit osobu i dosažené výsledky; h) nesmát se, nenařizovat; i) neprovádět spekulace a nepodložené záruky; j) nepřicházet už rozhodnutý; k) neplýtvat časem, nezabývat se hloupostmi (Plaňava, 2005).

**Při jednání s přátelskými osobami se doporučuje:** a) začínat s osobními poznámkami, kvůli navázání kontaktu; b) ukazovat lidský zájem, hledat společné oblasti zájmů, být otevřený; c) být přívětivý, neformální; d) vyhýbat se zraňujícím argumentům a osobním důvodům, pokud nesouhlasíte; e) poskytovat záruky, že jejich rozhodnutí nebude riskantní a neublíží ostatním; f) nepřecházet okamžitě k pracovním věcem; g) nenutit je, aby rychle odpověděli; h) nebýt příliš rychlý; i) nerozhodovat za ně – ztratili by iniciativu.

**Při jednání s expresivními osobami je vhodné:** a) podpoření nadějí, snů a záměrů; b) rozhovor vést přátelsky; c) rozebrat cíle a stimulanty; d) věnování se nikoliv detailům, ale velkým představám; e) být vřelý, nikoliv chladný; f) nezmiňovat příliš legislativu; g) žádat názory a myšlenky; h) nevěnovat se obecným frázím; i) vyhnout se dogmatickým argumentům (Plaňava, 2005).

### **3.1.5 Interpersonální komunikace**

V organizaci má komunikace směr od jednotlivce k jednotlivci z očí do očí v rámci skupinové situace. Jedná se v tomto případě o interpersonální komunikaci, jejich formy jsou různé: jde jak o příkazy, tak o příležitostné vyjádření. Bez toho, aby existovala interpersonální komunikace, nemůže existovat ani interpersonální chování (Střížová, 2006).

Interpersonální komunikace má za cíl spojovat jednotlivé osoby navzájem. Jedná se o základní stavební kámen manažerské komunikace. Různí manažeři v rámci interpersonálního stylu komunikují různě. Každý má možnost zdokonalit interpersonální komunikaci na základě dvou strategií:

- otevřenost: Jednotlivec je otevřený, dbá na čestnost při poskytování informací. Komunikátor musí být aktivní, naopak ostatní pasivně poslouchají. Je třeba si uvědomit, že otevřenost s sebou nese určitá rizika.
- zpětná vazba: Zpětná vazba záleží vždy na kooperaci druhé strany (Mikulaščík, 2003).

Interpersonální komunikace se dělí na: a) verbální; b) neverbální (Janda, 2004).

### **3.1.6 Řízení komunikačního procesu**

Vzhledem k významu komunikace v organizacích je pro manažery velmi potřebné, aby věděli, jak co nejlépe řídit komunikační proces. Znamená to, že manažeři musí umět vytěžit maximum z komunikačního procesu a vyvarovat se potencionálních nedostatků, které mohou být v rámci komunikace způsobené. Proto je třeba zvažovat faktory (příčiny), které mohou narušit efektivní komunikaci a hledat východiska k odstranění komunikačních chyb. Společnosti kladou velký důraz na komunikační dovednosti a v důsledku úsilí o zlepšení komunikace manažerů vytvářejí organizační směrnice a zajišťují manažerům vzdělávací kurzy efektivních komunikačních dovedností (Střížová, 2006).

Komunikace se podílí na řízení společné činnosti z velké části tím, že se podílí na její organizaci. Efektivnost komunikace je zase z velké části podmíněna organizovaností samotné komunikace.

## **3.2 Manažerská komunikace**

### **3.2.1 Manažer**

Definovat manažera není snadné. Vymezení závisí na úhlu pohledu na práci manažera, od použitého kritéria. Ekonom hodnotí manažera podle schopnosti dosahovat zisk a převzít odpovědnost za využívání zdrojů v organizaci. Psycholog a sociolog si všímá styl práce se zaměstnanci, způsob motivace, faktory rozvoje autority, dokud technik a technolog se zaměřují na racionalizaci provozování, inovaci produktu, prostřednictvím kterých manažer dosáhne cíle (Donnelly a kol., 1997).

*„Nejlepší je ten manažer, který má dost zdravého úsudku při volbě schopných lidí, kteří by udělali co třeba, a dost sebezapření, aby se jim nepletl do toho, jak to dělají.“*  
*„Manažer je osoba, která pracuje s lidmi. Pracuje s každým, jehož informace potřebuje ke splnění úkolů. Je komunikačním kanálem uvnitř organizace a mimo ni“* (Donnelly a kol., 1997).

Vyjednává se zaměstnanci, zákazníky, obchodními partnery, zástupci různých spolků, institucí, sdělovacích prostředků apod. Je to osoba, která odpovídá za aktivity zaměstnanců, zdroje organizace a za své vlastní rozhodnutí. Před přijetím rozhodnutí musí bilancovat cíle a možnosti, stanovit priority.

Dobry manažer má vyvážený poměr sebedůvěry a sebereflexe, respektu k druhým, je ucelenou osobností, lidé vědí, co od něj mohou očekávat, má vyjasněny postoje a hodnoty. S osobností také přímo souvisí další nezbytné předpoklady pro manažerskou funkci a tou je důvěra a důvěryhodnost. Bez důvěry, aniž že manažer bude důvěryhodný, nemůže druhé úspěšně vést (Donnelly a kol., 1997).

Manažer by měl mít schopnosti učit se a vytvářet prostředí pro učení druhých, předvídat, komunikovat, stimulovat druhých, nadchnout, ovlivňovat, vyjednávat, rozvíjet a podporovat týmovou spolupráci, reagovat, zvládnout kritické situace, plánovat a předvídat, rozhodovat, poskytovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu. Manažer by měl mít znalosti odborné, procesní, metod řízení a vedení, ekonomiky, financí atd. Úspěšný

manažer se vyznačuje především tím, že se musí umět učit. Vědí, že učení nikdy nekončí a platí to pro ně i pro jejich spolupracovníky, bez ohledu na postavení v organizaci a bez ohledu na věk (Mikulaščík, 2003).

Součástí práce manažera je vytvořit v organizaci prostředí, které tyto postoje podporuje. Znamená to, že manažer nejen vytváří a dbají na využívání možností vzdělávání a rozvoje, ale pomáhají i neformálně v učení při práci. Nezbytnou podmínkou zvládnutí manažerské role je Vyvážený postoj k odpovědnosti a pravomoci, což je základní atribut samostatnosti (Donnelly a kol., 1997).

Dobrý manažer si umí dobře vybrat lidi, s nimiž spolupracuje, umí jednat a komunikovat. Dobrý manažer věnuje čas tomu, aby poznal, co jeho lidé umí, co je motivuje a v neposlední řadě si uvědomuje, že mají nejen pravomoci a svobodu rozhodování ale i zodpovědnost. Dobrý manažer je také ten, který nejen zná své spolupracovníky, ale který zná v první řadě sám sebe. „*Umění vést je staré jako lidstvo a již řečtí filozofové se zabývali vědami, které bychom dnes nazývali sociologií, politikou, řízením společnosti apod.*“ (Donnelly a kol., 1997).

Je možné uvést další definice slovenská i zahraničních autorů, kteří se věnují problematice managementu a pojmovému i obsahovému vymezení manažera. Jejich názory vyjadřující, kdo je manažer, můžeme shrnout následovně:

- vede ostatní a přebírá odpovědnost za jejich výsledky,
- pomocí lidí dosahuje cílů,
- ví, jak využít odborníky k dosažení vytyčených cílů,
- využívá své schopnosti a dovednosti, aby ve spolupráci s jinými dosáhl využití všech zdrojů a stanovené výsledky,
- podnikatelsky myslící a jednající jedinec, který odpovídá za organizaci a spolupracovníky,
- plánuje, organizuje, koordinuje, vede a kontroluje všechny aktivity a zdroje v podniku,
- osoba, která stojí v první linii, zná své lidi, má přehled o tom, co se děje, a která využívá intelektuální sílu a emocionální působení na jiných, aby dosáhla cíle organizace,



- osoba, která přijímá rozhodnutí a odpovídá za jejich implementaci v organizaci v souladu se stanovenými cíli, osoba, která jedná okamžitě a každodenně řeší řídicí problémy s cílem sladit aktivity organizace, aby se vytvořil celek, který přináší vyšší prosperitu jako jeho jednotlivé části (Donnelly a kol., 1997).

Z uvedeného vyplývá, že manažer je osoba schopná koordinovat lidi, činnosti a zdroje organizace v podmínkách tržní ekonomiky, je to osoba s podnikatelským chováním. Označení pojmem řídicí zaměstnanec, manažer, vedoucí může být stále aktuální, důležité je, jaký styl práce, nástroje a metody se budou používat.

Manažerem se stává vedoucí, řídicí zaměstnanec s podnikatelským chováním. V pojmu manažer je promítnuta schopnost samostatně rozhodovat, zvládnout složitou řídicí situaci, orientovat se na trhu, podnikatelsky jednat, nést odpovědnost za chod organizace nebo její organizační útvar podle předem naznačeného směru. Řídicí pracovníci (ředitelé, náměstci) působili v centrálně řízených organizacích, rovněž odpovídaly za provoz a výsledky organizace jejich pravomoc a samostatnost byla mnohem nižší, než je postavení manažera působícího v tržních podmínkách. Již z názvu „řídít“ vyplývá vyšší direktivnost, autoritativnost a příkazování (Donnelly a kol., 1997).

### **3.2.2 Komunikace manažera**

Při analýze komunikačního procesu, jeho stavby, dynamiky, prostředků a komunikačních kanálů se velká pozornost věnuje osobnostním předpokladem a komunikačním dovednostem manažera, jejichž znalost však nepostačuje k aktivní efektivní komunikaci, pokud se použijí nesystémově, bez respektování určitých zásad. Proto v teorii managementu byly postupně vymezeny ty zásady, které zefektivňují komunikační proces manažera, a to v mikro i v makro podnikovém prostředí a vedou k vyšší výkonnosti a angažovanosti zaměstnanců (Hurst, 1994).

Mezi hlavní zásady efektivní komunikace, které by měl manažer v komunikačním procesu dodržovat, patří:

- jasné a stručné formulování hlavních myšlenek, příkazů a doporučení na řešení pracovního problému nebo úlohy,
- aktivní naslouchání zaměstnanců zbavené personifikovaných problému,
- tvorba kultury otevřené komunikace v podniku,
- tvorba zpětné vazby (feedbacku) a informační sítě (network) v podniku,

- předvídání a předcházení komunikačních konfliktů,
- výběr komunikačních partnerů,
- výběr komunikačních situací,
- modelování komunikačního procesu,
- dodržování komunikační disciplíny,
- profesionální zvládnutí komunikačních bariér (Fiedler, 2005).

V podnikové a podnikatelské praxi se postupem času vyvinuly specifické typy manažerské a marketingové komunikace, které se navzájem liší nejen komunikačním záměrem, ale i používanými komunikačními technikami a metodami. Mezi nejčastěji používané patří vyjednávání, lobbování, koučování a obchodní jednání. Vyjednávání je dlouhodobý, fázový komunikační proces, v jehož rámci účastníci prezentují rozdílné názory a na jejich prosazení používají specifické komunikační techniky – vyjednávací metody s cílem dohodnout se (Hurst, 1994).

Takovou komplexní technikou je například Harvardská metoda, která je založena na aktivním poslechu a pružným změně komunikačních pozic jednotlivých účastníků komunikačního procesu. Smyslem a cílem vyjednávání je dosáhnout dohody – kompromisu. V rámci podniku vyjednávání probíhá mezi různými jednotlivci, skupinami, nejčastěji však mezi manažery a odbory, které reprezentují zájmy zaměstnanců (Mikulaščík, 2003).

V mimo – podnikovém prostředí vyjednávání zpravidla probíhá mezi vládou, odbory a svazem (asociací) zaměstnavatelů – tripartita. Výsledkem vyjednávání je kolektivní smlouva (podniková nebo vyšší kolektivní smlouva).

Lobbování (lobbying) v zásadě znamená účelové zprostředkování informací v zájmu určité skupiny s cílem dosáhnout její prospěch.

Koučování (koučink) je jeden z nejnáročnějších typů manažerských komunikace, jehož podstatu tvoří poradenská komunikace založena na cílevědomém využívání celé škály specifických komunikačních metod, technik a postupů, jako jsou otevřená konstruktivní diskuse, cílený strukturovaný rozhovor, racionální empatie založena na rozpoznávání a vyjadřování pocitů, poskytování a přijímání zpětné vazby tak, aby se dosáhl cíle koučování, který spočívá v tom, aby zaměstnanec prošel celým procesem analýzy vlastního pracovního výkonu a plánování dalších kroků a stal se zodpovědným za dosahování vlastních profesních cílů a řešení vlastních úkolů (Jiřincová, 2010).

Koučingová komunikace, koučování je podpůrným mechanismem komplexního motivování zaměstnanců, zvyšování jejich pracovní výkonnosti, angažovanosti, dovoluje maximálně využít jejich odborný potenciál, a proto je podstatná na zvyšování efektivnosti podniku (Holá, 2006).

Brainstorming (bouře mozků) je specifickým typem manažerské i marketingové komunikace. Její podstatu tvoří maximálně otevřená komunikace, v jejímž rámci se účelově eliminuje bezprostřední zpětná vazba, tj. hodnocení komunikovaného obsahu se přehodnocuje s časovým odstupem, přičemž je třeba dodržet i další pravidla, jako je například princip eliminování personifikace při vyhodnocování komunikačních obsahů, zachování etických principů apod. Brainstorming se používá i jako komunikační nástroj, technika, při hledání nových řešení, postupů, možností, originálních nápadů, ale i při odkrývání negativních jevů v podniku, nesprávných pracovních postupů a zakonzervovaných nevyhovujících pracovních stereotypů (Holá, 2006).

Obchodní jednání patří k nejstarším a nejpropracovanějším typem manažerské a marketingové komunikace. Jeho používání se neomezuje pouze na oblast marketingu, ale v modifikované formě se používá i v mikro podnikovém prostředí, například při výběru a přijímání zaměstnanců, při rozdělování pracovních úkolů apod. Cílem obchodního jednání je uplatňovat takové komunikační techniky, postupy a styly, aby se dosáhlo kupní prodejní akt při optimálních kupní-prodejních podmínkách. Interkulturní komunikace svou podstatou patří také mezi specifické typy manažerských a marketingové komunikace.

Vzniká jako produkt globalizačních a internacionalizace procesů v hospodářském životě, čehož projevem je vznik a fungování stále většího počtu multikulturních podniků. V těchto podnicích jsou zaměstnaní lidé z různorodého sociálního, národního, etnického, náboženského prostředí, kteří si do komunikačního procesu přinášejí celou škálu specifických komunikačních prvků a odstínů vyjadřování. Mezikulturní komunikace je nový typ sociální dovednosti, kterou se lze naučit, a to postupně tak, že v prvním kroku si manažer uvědomí rozdílnost kultur, v druhém kroku získá znalosti o jiných kulturách a ve třetím kroku získá vlastní zkušenost s aktivní komunikací (Holá, 2006).

Uvedené, jakož i ostatní specifické typy manažerské komunikace, které manažer uplatňuje v pracovním procesu, je třeba se cílevědomě naučit, protože na jejich profesionální uplatnění nestačí jen přirozená schopnost komunikovat. Jejich profesionální zvládnutí vyžaduje od manažera osvojit si specifické komunikační dovednosti, techniky

a postupy, jakož i metody zpětné vazby a její pružné vyhodnocování v konkrétním časovém intervalu (Holá, 2006).

### **3.2.3 Interní komunikace v organizaci**

Komunikace je základním a integrujícím nástrojem řízení podniku, který slouží na „spojování lidí“ a „sjednocování“ za účelem dosahování vytyčených podnikových cílů. Význam podnikové komunikační gramotnosti spočívá v tom, že zajišťuje zprostředkování informací, které jsou nezbytné pro realizaci činností určených na dosažení vytyčených podnikových cílů, lidem, kteří jsou za jejich výkon odpovědní, spojuje lidi, kteří vykonávají určitou společnou činnost a tím umožňuje jejich vzájemnou interakci nejen v rámci komunikačního procesu, ale i po jeho skončení. Zabezpečuje propojení struktur podniku, účinné řízení, koordinaci a zpětnou vazbu, propojování vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci, zaměstnanci a manažerem, podnikům a zákazníky, podnikům a veřejností a umožňuje pružně reagovat na změny v prostředí, v němž podnik operuje (Jiřincová, 2010).

Komunikace uvnitř firmy může probíhat mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary, resp. organizačními jednotkami. Není to však jediná komunikace, která se v podniku uskutečňuje.

Pro zaměstnance jsou důležité nejen slova a písemné dokumenty, ale významně na nich ovlivňuje image a pověst podniku, pověst a činy vrcholového managementu a ostatních členů vedení podniku, podniková vize, strategie a cíle, atmosféra uvnitř podniku, úroveň řízení, úspěchy, ale i neúspěchy podniku, tradice, pravidla odměňování a sankcí, zájem či nezájem vedení podniku o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, know-how, úroveň jednání se zákazníky a veřejností a vlastně vše, co se v podniku a mimo něj děje, pokud to nějakým způsobem s ním souvisí (Jiřincová, 2010).

Pokud má podnik podávat sladěný výkon a pokud všichni jeho zaměstnanci mají pracovat efektivně a kvalitně musí být k dispozici dostatečné množství potřebných informací. Firemní komunikace nebo komunikace v organizaci, také jako každá komunikace, vyžaduje nejen zodpovědný postoj a přístup manažerů, ale i aktivní zapojení druhé strany, zaměstnance a spolupracovníky. Nejistota a neinformovanost jsou stejně

nemotivující jako nefunkční systémy, zastaralé informace, nefungující organizace a technika (Hurst, 1994).

Lidé jako součást firmy musí být informováni, aby se mohli orientovat, a musí být motivováni a stimulováni, aby mohli podávat požadované výkony. Motivace lidí přímo souvisí s informovaností. Lidí v organizaci je třeba nejdříve informovat, aby se věděli orientovat a motivovat.

V praktickém životě se setkáváme s komunikací nejrůznějších organizací, ať už v rámci organizace čili interní komunikace nebo komunikace organizace s veřejností. Jak jednotlivec, tak i organizace musí komunikovat se svým okolím – zaměstnanci, veřejností, státními orgány, zákazníky, s konkurencí a poskytovat veřejnosti neverbální signály charakterizující danou organizaci – logo, sponzoring, reklama, propagace, imidy, design organizace ale i verbálně komunikovat s veřejností – styk s informačními prostředky, mluvčí, styk se zprávou, konkurencí či zákazníky. Komplexní práce s veřejností a ovlivňování jejího mínění je základním předpokladem dlouhodobé existence, prosperity a konkurenceschopnosti organizace (Hurst, 1994).

Interní komunikaci v organizaci „employee relations“ rozumíme komunikaci v rámci organizace. V organizaci musí komunikace fungovat ve všech směrech. Důležité je přesvědčit zaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením organizace otevřeně bez obav.

Interní komunikace se tak stává nástrojem, pomocí kterého se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace. Interní komunikace je tak jedním z hlavních projevů firemní kultury. Zpětná vazba takové komunikace se pak projeví dynamizací a ovlivňováním pracovního jednání všech členů organizace (Adler, 2002).

Správná komunikační strategie předpokládá psychologické a sociální znalosti, analýza postojů lidí, monitoring nálad apod. V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatkem a chybami v komunikaci (Grueber, 2005). Vnitropodniková komunikace plní v prostředí organizace tyto základní funkce:

- umožňuje zaměstnancům výměnu potřebných informací,
- umožňuje informovat zaměstnance a manažerů o cílech organizace a jejich průběžných plnění,

- umožňuje přesvědčit zaměstnanců a manažerů o cílech organizace a způsobech jejich dosažení,
- simuluje zaměstnanců a manažerů k hledání a nacházení nových řešení a nových postupů ve smyslu plnění strategických cílů organizace (Grueber, 2005).

Mezi základní předpoklady fungování systému interní komunikace v organizaci můžeme zařadit:

- organizaci práce,
- odbornou a lidskou kvalitu manažerů, kdy vrcholový manažer tvoří svůj tým,
- personální strategie a její realizaci,
- pravidelně fungující zpětnou vazbu v obou směrech,
- osobní příklad a postoj manažera (Jiřincová, 2010).

Pokud interní komunikace nefunguje, dochází obvykle u zaměstnanců k demotivaci, pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Neinformovanost v organizaci je překážkou iniciativy, snižuje produktivitu, může být zdrojem nedůvěry. Podle názorů specialistů mají být z interních informačních toků organizace vyloučeny pouze důvěrné údaje, informace z vývoje, výzkumu a strategického rozvoje (Adler, 2002).

V rámci vnitropodnikové i mimo – podnikové komunikace mohou vznikat bariéry, které mají různé zdroje a příčiny. Analytici se zabývají jako jejich klasifikací, tak i důsledky, které způsobují. V zásadě rozlišujeme dvě skupiny:

1. Subjektivní – psychologické komunikační bariéry – vznikají tak na straně odesílatele informace jakož i na straně adresáta, příjemce informace. Většinou vyplývají z osobnostních charakteristik účastníků komunikačního procesu, jako například: a) odesílatel a příjemce mají rozdílné vnímání; b) příjemce ignoruje konfliktní informace; c) příjemce slyší to, co chce slyšet; d) změna psychického stavu komunikujících vlivem stresu; e) předsudky, nedůvěra, podezřívání; f) sympatie – antipatie; g) nízký sociální odhad; h) nízká empatie; i) nízká schopnost aktivně naslouchat a naslouchat; j) rozdílné tempo myšlení a řeči (Grueber, 2005).
2. Objektivní komunikační bariéry vznikají nejčastěji: a) nevhodně zvolené komunikační prostředky; b) nevhodně zvolený čas na komunikaci; c) nevhodně

zvolené komunikační médium; d) nevhodně zvolené místo a prostředí pro komunikaci; e) filtrování informací a jejich účelové modifikování (Grueber, 2005).

### 3.2.4 Porady

Jedním z nejčastějších organizačních opatření interní komunikace jsou porady. Porady jsou plánovaná pravidelná organizační komunikace vedená manažerům. Základem úspěchu je jednoznačně stanoven cíl porady. Je ideální li porady svolávány v pravidelných termínech. Většinou se porada svolává s cílem:

- řešení problémů ovlivňující efektivní činnost organizace,
- informování a získávání zpětné vazby,
- instrukce pro realizaci nových projektů,
- řešení stížností a problémů zaměstnanců,
- přínos nových kreativních myšlenek a tvůrčí diskuse (Jiřincová, 2010).

Úspěšné vedení porady: a) vyžaduje si předem připravený stručný přehled informací; b) porady by měli mít přesně stanovený čas; c) úvodem bychom měli objasnit cíl a program porady; d) abychom získali široké spektrum názorů dobré podporovat diskusi; e) je třeba udržet diskusi v zvolené problematice a přerušit ji, pokud je diskuse neproduktivní; f) je třeba dát prostor k vyjádření všem zúčastněným porady; g) abychom měli jistotu, že nám zaměstnanci porozuměli, je třeba klást kontrolní otázky; h) za přínosné a kreativní myšlenky je vhodné zaměstnance pochválit a povzbudit ostatních zaměstnanců; i) vyhýbání se alibismu; j) na závěr zpracujeme a zrekapitulujeme přijatá rozhodnutí, zaznamenáme termíny a odpovědné osoby za přijaté úlohy; k) je třeba zpracovat zápis z porady a rozeslat ho všem zaměstnancům, aby byli dostatečně informováni o dění v organizaci (Holá, 2006).

Porad se však často vyskytují i negativní jevy, které vedoucí manažer musí zvládnout: a) nedostatečně připravené podklady zaměstnance – je třeba nekompromisně vrátit a požadovat přepracování; b) vyhýbat se osobním konfliktům či personifikaci problému; c) neodklánění se od jádra problému a regulovat diskusi; d) písemně zaznamenat termíny a odpovědné osoby, při povrchním zaznamenání, může časem dojít k dezinformacím; e) zaměstnance, kteří jiným berou slovo nebo přerušují v mluvení ostatní zaměstnance, je třeba taktně upozornit; f) přílišná autoritativnost může spíše vést ke snížení efektu komunikace a porady; g) je třeba hovořit stručně, jasně a výstižně;

h) není vhodné mluvit sarkasticky, ironicky, zlehčovat problém, zda vyzvedávat svůj názor; i) pokud se stane omyl, přiznat ho, přiznat i špatné rozhodnutí; j) sejmout se vystupovat bez přílišných emocí, negativní stanoviska vůči zaměstnancům třeba prezentovat tak, aby nepůsobily osobně ale věcně, pozitivní pro řešení problému (Holá, 2006).

Pokud vedeme poradu efektivně, tvořivě s cílem řešit úlohu můžeme významně pokročit v řešení úloh a problémů organizace.



## 4 Analytická část

### 4.1 Představení Corinthia Group

Zvolený hotel Corinthia Praha je součástí širší skupiny hotelů pro značkou Corinthia celkově tvořící obchodní skupinu působící v globálním měřítku. Značka byla založena rodinou Pisaniů na Maltě v roce 1962 a nyní představuje nadčasový a elegantní styl špičkového ubytování v některých z největších měst a míst na světě, a to včetně Prahy, jak bylo uvedeno výše. První hotel Corinthia stanovil závazek rozšiřovat rodinné hodnoty prostřednictvím štedrosti a dobrých služeb. Stejně jako pochopení kritického významu pohostinnosti pro potěšení všech smyslů. Toto je možné označit jako vizi skupiny a projevuje se také v oblasti komunikace se všemi zainteresovanými stranami při poskytování služeb ze strany Corinthia Group. V současnosti je v provozu devět hotelů představujících krásu, která se děje pomalu a elegantně stárne. Toto je možné označit za hlavní komunikační slogan skupiny vůči zákazníkům a zainteresovaným stranám. Volba hotelu pro informovaného jednotlivce, který sdílí přesvědčení Corinthia Group, že cestování je vzácnou výsadou, která by měla být vítána, vychutnávána a hýčkána.

Prvním zařízením skupiny byl Hotel Corinthia Palace Hotel & Spa v Attardu, který byl původně otevřen jako restaurace a proměněn následně v zakládající hotel Corinthia v roce 1968 a postupně se stal legendární částí Malty a v současnosti je vyhledávaným turistickým cílem. Alfred Pisani, předseda a zakladatel skupiny uvedl: *„Corinthia začala jako rodinný podnik a i když se dnes rozrostla v něco docela jiného, stále si zachováváme všechny cenné hodnoty rodiny: starat se o sebe navzájem a každý den si nabízet osobní podporu. Posloucháme a povzbuzujeme se navzájem, dáváme to nejlepší v sobě jako profesionálové, a co je důležitější, jako lidské bytosti a rodina.“* Takto by se dalo označit hlavní strategické zaměření skupiny Corinthia, která si z hlediska vývoje dokázala udržet charakter rodinného podnikání. Tuto strategickou vizi skupiny Corinthia je možné vnímat i v kontextu komunikace jednotlivých hotelů ve vztahu k jednotlivým zainteresovaným stranám.

Pětihvězdičkový hotel Corinthia Prague se nachází naproti Kongresovému centru, nedaleko od centra Praha. Hotel má v okolí množství kvalitních restaurací a bar, lázně s výhledem na město a blízkost stanici metra, což z něj činí atraktivní volbu pro obchodní i rekreační turismus a zákazníky.

### **Lokalita hotelu**

Kongresové centrum Praha je přímo přes silnici, a proto je ideálním ubytovacím zařízením pro obchodní klienty a návštěvníky konferencí, tedy. Konferenční cestovní ruch. Například vyšehradská pevnost z 11. století je jen 15 minut chůze od hotelu a sousední stanice metra každého zákazníka odveze do pěti minut na Václavské náměstí, což jsou dvě zastávky metra. Nedaleko hotelu je také park pro procházky i pro rodiny s dětmi.

### **Vzhled hotelu**

Hotel má skleněnou a ocelovou konstrukci, která byla postavena v roce 1987 v době komunismu, těsně před koncem komunistické éry. Interiéry jsou firemní a moderní, s jednoduchými barevnými schémata, kvalitním nábytkem a všeobecným pocitem prostoru a pohodlí.

### **Služby a zařízení hotelu**

V hotelu je možné navštívit také Apollo Day Spa v nejvyšším patře, které nabízí procedury Espa, oddělené sauny a parní lázně pro muže a ženy a 14 metrový bazén s výhledem na Petřín a Pražský hrad. K dispozici je také fitness centrum, soukromé parkoviště a nepřetržitě otevřená recepce. Hotelu. Výčet poskytovaných služeb, které jsou komunikovány zákazníkům je následující: parkování, pokojová služba, restaurace a bar, prádelna, bazén, sauna, lázně, připojení Wi-Fi, fitness centrum.

### **Hotelové pokoje**

V hotelu je celkově 539 pokojů a tyto splňují komplexní požadavky hotelový komfort pětihvězdičkového hotelu, především pak kvalitní nábytek a kvalitní tkaniny, satelitní televize a minibary a koupelny s důstojnými toaletními potřebami. Interiéry jsou ve firemním designu, ale v horním patře, které má nádherný výhled na město, jsou pokoje luxusnější pro VIP návštěvy. Apartmá typu Deluxe a Executive mají nejlepší výhled, stejně jako plně vybavené kuchyně a oddělený obývací pokoj a jídelní kout; ve 22. patře je také Executive Lounge.

### **Jídlo a nápoje v hotelu**

Hlavní hotelová restaurace hotelu je nazvaná Let's Eat, má odpovídající spíše nevýrazný interiér, ale kvalitativně přiměřené mezinárodní jídlo a otevřenou terasu se slušným výhledem. Gril Bar je komponován stylovější výzdobou, dobrým sortimentem

grilovaného masa a rybích pokrmů a čerstvě vyráběné pizzy vytvářené v peci. Rickshaw podává vynikající daleké východní kuchyně ve výstižně exotickém prostředí bambusu, luceren a soch lvů. Přilehlý salonek 62 je příjemné místo, nabízí mezinárodní polední menu s důrazem na místní a regionální ingredience a kuchyni, odpolední čaj, oceněné dezerty a vína a koktejly ve večerních hodinách. Snídaně jsou ve formě bufetu, skládá se z chleba a obilovin, sýrů a šunek, uzeného lososa a teplých pokrmů, jako je slanina, míchaná vejce a párky. Charakterem je to kontinentální typ stravování.

### **Kvalita a cena**

Dvoulůžkové pokoje jsou v přepočtu k dispozici za 3 000 CZK (v přepočtu 100 GBP) mimo sezónu; a od 5 800 CZK (v přepočtu 200 GBP). Včetně snídaně. Wi-Fi zdarma. Hotel je obecně přístupný pro zdravotně postižené osoby a je zde pět přístupných pokojů plus bezbariérový přístup do kavárny, restaurace a baru. Rodiny si mohou rezervovat dva propojené pokoje typu Superior. V restauraci Grill je denně k dispozici dětské menu a děti do šesti let se stravují zdarma, pokud jsou doprovázeny rodiči. Hotel má také speciální balíček pro rodinné dovolené.

#### **4.1.1 Hodnocení pracovní atmosféry hotelu Corinthia ve vztahu ke komunikaci**

Hodnocení pracovní atmosféry a pracovních podmínek pro jednotlivé pracovní pozice je založeno na hodnocení a informačních portálů [www.atmoskop.cz](http://www.atmoskop.cz) a [cs.indeed.com](http://cs.indeed.com). Na základě těchto hodnocení je možné v tabulce níže specifikovat hlavní pozitiva a negativa týkající se pracovní atmosféry a pracovních pozic v rámci hotelu. Oba uvedené portály jsou zaměřeny na zkušenosti a hodnocení pracovních podmínek a pracovní atmosféry v organizacích firem a institucí. Celkově bylo zhodnoceno 69 názorů současných i minulých zaměstnanců hotelu Corinthia Praha a výstupy z těchto hodnocení jsou formulovány v souhrnné tabulce 1.

Tabulka 1 Zhodnocení pracovní atmosféry hotelu

<p>Silné stránky</p>	<p>a) transparentní pracovní náplň pracovních profesí; b) mnoho zaměstnaneckých benefitů; c) produkty a služby pro zaměstnance zdarma; d) možnost práce v 5* hotelu a luxusním prostředí; e) budování dlouhodobých vztahů se zákazníky i na základě efektivní komunikace; f) celkově kvalitní finanční ohodnocení; g) celkově je přátelský pracovní kolektiv na některých úsecích hotelu; h) jednotný firemní pracovní oděv; i) dynamické pracovní prostředí a mezinárodní kolektiv zaměstnanců; k) obědy a praní prádla pro zaměstnance zadarmo</p>
<p>Slabé stránky</p>	<p>a) přísná hodnotící kritéria komunikace, která jsou propojena se mzdovým hodnocením; b) některé pracovní pozice jsou náročnější z hlediska rychlosti provozu hotelu; c) rozsah pracovní směny v rámci celého dne; d) bez diskuse nutnost dodržovat stanovené hodnoty hotelu v komunikaci i ve vztahu k zákazníkovi; e) množství stresu na některých pracovních pozicích, platí to také pro komunikaci; f) málo flexibilní management některých oddělení v oblasti komunikace; g) u slabších manažerů je problém sjednotit komunikaci mezi zaměstnanci; h) vyžadování přesčasů a jejich celkové množství; i) nutnost nosit firemní uniformy i při velmi nízkých nebo velmi vysokých teplotách; k) na některých pracovních pozicích rutinní pracovní náplň</p>
<p>Požadavky na komunikaci</p>	<p>a) nutnost kvalitní znalosti cizích jazyků; b) vysoké nároky na umění komunikace; c) nutnost být vždy milý a vstřícný; d) nutnost poskytovat vynikající služby i v oblasti komunikace, jako je konkrétně vyjadřování nebo písemný projev; e) získání kvalitních zkušeností v oblasti komunikace se zákazníky; f) zkušenosti v komunikaci v pracovním týmu a v mezinárodním prostředí; g) práce a komunikace ve stresovém prostředí a dynamickém provozu</p>

Zdroj: vlastní zpracování, podle informačních údajů [www.atmoskop.cz](http://www.atmoskop.cz) a [cs.indeed.com](http://cs.indeed.com), 2020

#### **4.1.2 Zhodnocení komunikace hotelu Corinthia na sociálních sítích s manažery a zákazníky**

Komunikace hotelu na sociálních sítích se všemi zainteresovanými stranami, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence a další je shrnutelná do několika hlavních oblastí níže.

1. Vytvoření standardizovaných procesů a činností pro elektronickou komunikaci hotelu.
2. Rozvíjení kultury pozitivního přístupu k zákazníkům, která vede k nejlepším výsledkům.
3. Transparentní pokyny pro zaměstnance hotelu týkající se práce se sociálními médii s jasně vymezenými mantinely komunikace.
4. Jednotný korporátní styl, který je aplikován při komunikaci na sociálních sítích.
5. Budování důvěry prostřednictvím transparentnosti.
6. Získávání podpory a pozitivní odezvy při práci se sociálními médii od zaměstnanců.
7. Význam interního marketingu pro zvyšování povědomí o hotelu Corinthia v Praze.
8. Archivace firemní komunikace a vytěžování příležitostí z této komunikace.
9. Podpora loajality zaměstnanců i zainteresovanosti zákazníků na poskytování kvalitních služeb.
10. Efektivní sledování zpětné vazby týkající se komunikace hotelu, řízení procesu reakce na poskytnutou zpětnou vazbu a související relevantních činnosti.

Pro vyhodnocení této oblasti komunikace hotelu byla aplikována metoda mystery customer, kde byla ověřena kvalita a rychlost komunikace s několika dotazy potencionálního zákazníka týkající se ubytování, stravování a využití volného času. Při využití Twitteru zaměstnanec hotelu obratem „tweetoval“ zpět a zapojil se do přímé konverzace. Je může uvést, že je to jedinečná příležitost k poskytování služeb, ze které by se ostatní společnosti měly poučit. Budování komunikace, která bude efektivní, je obtížné i za předpokladu, že má hotel již určité zázemí a know-how. Jsou to často roky tvrdé práce a úmyslného plánování, které nakonec vyplynou v konkurenční výhodu hotelu.

Pětihvězdičková hotelová značka Corinthia s umístěními v Evropě a severní Africe vede svou sociální přítomnost jako virtuální recepci a k tomuto se váže také strategická

vize hotelu týkající se komunikace. „*Náš zákazník je centrem všeho co děláme.*“ Sociální média jsou především o zákaznících. Hotel se snaží budovat kolem značky odpovídající firemní kulturu, ve které se zákazníci cítí pohodlně, když přicházejí a mluví: klást otázky nebo diskutovat o věcech, o které mají zájem. Je třeba se povzbudit konverzací ve všech fázích: před, během a po realizaci nějaké aktivity. Snaha být pro zákazníka tam, kde zákazníci chtějí. V oblasti komunikace se zákazník má hotel také jasnou vizi. „*Naším cílem je odpovědět na všechny dotazy během jedné hodiny.*“

V sociální strategii bylo stanoveno přísné pokyny, aby se co nejlépe snažilo reagovat na všechny zákazníky do hodiny – ať už se jedná o vyřešení problému tam a tam, nebo o to, aby zaměstnanci sdělili zákazníkům, že na tomto problému se pracuje. Hotel má k dispozici velmi širokou politiku sociálních médií, která není nijak omezující. Jde hlavně o definování komunikačních linek mezi zaměstnanci. Pracuje se na dokumentech, které budou definovat věci, jako je očekávaný tón hlasu, protože je třeba komunikovat ne jen jako o firmě, ale jako o osobě. Snaha se držet dál od firemních žargonů. Zůstávat se profesionální v komunikaci s různými zákazníky.

Transparentní služba buduje důvěru zákazníků a obdobně je tomu také v komunikaci hotelu. Ať už se zákazníci ptají na něco nebo mají negativní zkušenost, která vyžaduje okamžitou reakci, zaměstnanci hotelu jsou v této souvislosti k dispozici. Pro značku Corinthia, jako skupinu hotelů je docela riskantní umístit zákaznický servis na platformy sociálních médií a veřejné webové stránky, ale skupina je ochotná toto riziko podstoupit. Realita sociálního webu je taková, že ať už se skupina zapojí nebo ne, konverzace a témata o značce Corinthia se stejně nezávisle dějí. Zákazníci mají nejrůznější očekávání, a proto je nemožné udržet každého zákazníka 100 % šťastným, 100 % času. Toto očekávání a cíl není reálný v podstatě v žádném odvětví a hotelnictví není výjimka a především pak u komunikace. Je tedy lepší na to pohlížet jako na způsob budování vztahů. Zaměstnanci hotelů Corinthia mají za cíl v komunikaci proměňovat negativní v pozitivní, tedy ať již jsou to zkušenosti se službami, nebo problém se stravováním a další aspekty komunikace. Transparentně reagovat na problémy před všemi zainteresovanými skupinami.

Tento přístup pomáhá zákazníkům důvěřovat skupině a posilovat pozitivní zkušenost z komunikace u jednotlivých hotelů. Přesvědčit celý tým ke sjednocení a transparentnosti komunikace je klíčové. Klíčovou součástí je zejména to, aby zaměstnanci a jejich práci podporovalo vrcholového vedení a management každého hotelu

plně pochopil sociální média, a jak fungují pro podnikání. Sociální média nejsou jen platformou pro reklamu nebo nástrojem prodeje, který prodává služby a produktové balíčky hotelu. A toto vnímání je stále obrovskou výzvou, se kterou se v tomto odvětví v současnosti stále se setkávají. Pokud se zaměřují na externí marketing, v Corinthia Group existuje masivní program interního povědomí o marketingu a vzdělávání. To je pro každého na úrovni zaměstnance až po výkonné vedení. Ukázat obchodní hodnotu a sdílet příběhy o úspěchu vztahující se k úspěšné komunikaci v hotelovém provozu je pro zaměstnance také důležité.

Monitorování sociálních služeb a prodeje v kontextu komunikace hotelového provozu je také podstatné. Pracovní tým hotelu věnující pozornost komunikaci se zaměřuje a sleduje zmínky o hotelech Corinthia, ale také používá uložené sociální vyhledávání k monitorování relevantních konverzací a identifikaci způsobů a příležitostí, které je možné aktivně řídit a obchodně je možné je vytěžit. Právě úspěšné příběhy komunikace ukazují, proč jsou zákazníci na vrcholu strategie Corinthia v oblasti sociálních médií. Jako podnikání hotelu je konečným cílem zejména zvýšit příjmy generováním vyššího prodeje. Cílem je také zvýšit prodej přímým prodejem, ale také prostřednictvím zákaznického servisu.

V komunikaci hotelu je důležité budování komunit, které si navzájem pomáhají. Komunitu Corinthia Group přirozeně podporuje tím, jak hovoří se zákazníky. Je doporučeno nemluvit v korporátním žargonu nebo „hovořit o značce“, ale spíše vést rozhovory co nej přátelštější. Když se začne konverzaci s jedním zákazníkem, často přijde další zákazník a připojí se ke konverzaci. Takže je to přirozený vývoj, který se snaží Corinthia Group respektovat.

### **Corinthia Group a aplikace ReviewPro v komunikaci se zákazníky**

ReviewPro nyní hraje ústřední roli v tom, jak se služby poskytují hostům a sledují a spravují pověst online. Zobrazuje zpětnou vazbu od zákazníků ze všech hlavních recenzních webů a sítí sociálních médií v jednom řídicím panelu. Index ReviewPro Global Review Index TM poskytuje službám celkové souhrnné skóre spokojenosti hostů na všech těchto webových stránkách s recenzemi, a také poskytuje konkurenční vzhled pro každé oddělení daného hodnoceného hotelu z hlediska komunikace jeho zaměstnanců se zákazníky. Sémantická analýza zpětné vazby zákazníků odhaluje konkrétní oblasti, v nichž je možnost zlepšit nebo vyškolit zaměstnance v oblasti komunikace. Jak uvádí jeden z

manažerů hotelu, „když jsme začali používat ReviewPro v hotelech, navázal jsem na oficiální školení svými vlastními školeními, abychom se ujistili, že náš tým tyto nástroje plně využívá v celé naší organizaci.“

### **Správa zpětné vazby od zákazníků za účelem zlepšení komunikace**

V aplikaci ReviewPro se používá nástroje pro zasílání zpráv a pracovní postupy pro sdílení informací o akci interně se zaměstnanci v oblasti komunikace. Je doporučeno, aby zaměstnanci našli čas a zjistili, kde a proč k incidentu v komunikaci se zákazníkem došlo. Pokud se vyskytne stížnost zákazníka, bude přemýšleno, jak zabránit tomu, aby se to neopakovalo. Odpovědi na veřejné recenze umožňují vrátit se k zákazníkovi a sdělit konkrétní kroky, které jsou podnikli k vyřešení problému. Obvykle dostane se pouze jednu příležitost odpovědět na stránce s recenzemi. Proto je nezbytné, aby se zaměstnanci v komunikaci ujistili, že prošli celým procesem interního řešení dříve, než je formulována odpověď ve formě veřejné zprávy.

## **4.2 Polostrukturované rozhovory s manažery hotelu Corinthia Praha**

Jak již bylo uvedeno v metodice bakalářské práce v úvodu v polostrukturovaný rozhovor byl realizován se čtyřmi manažery hotelu Corinthia Praha. Pro účely tohoto polostrukturovaného rozhovoru jsou manažeři označeni jako A, B, C, D. Konkrétně pak:

- Manažer A – manažer marketingu, má pod sebou sedm zaměstnanců v pracovním týmu,
- Manažer B – Food and Beverage manažer, má pod sebou tým pěti zaměstnanců,
- Manažer C – projektový manažer, má pod sebou tým tří zaměstnanců,
- Manažer D – finanční manažer, má pod sebou tým sedmi zaměstnanců.

Níže jsou zpracovány a vyhodnoceny odpovědi jednotlivých manažerů, které byly provedeny osobně na jejich pracovištích v hotelu Corinthia Praha. Délka rozhovorů byla mezi 20–25 minutami a k záznamu rozhovorů byly použity vlastní poznámky i nahrávání informací za pomoci nahrávacího zařízení se souhlasem daného manažera.



**Otázka 1: Jakou formu komunikace osobně preferujete a nejvíce používáte v praxi?**

Manažer A: preferuje ústní komunikaci, je podle něj rychlejší a nejvíce efektivní, v marketingu je nutné reagovat flexibilně, a proto často realizuje meetingy, kde jsou zadávány aktuální pracovní úkoly a hodnotí se nastavené cíle, osobně preferuje ústní komunikaci a tuto používá i v praxi samozřejmě v kombinaci s dalšími formami komunikace, jako je hlavně elektronická komunikace mailem.

Manažer B: preferuje ústní komunikaci, ale aplikuje i písemné pokyny a elektronickou komunikaci, záleží s ohledem na situace, které je nucen operativně řešit, se zaměstnanci je na pracovišti denně, a proto výměna informací a pokynů probíhá kontinuálně během pracovního dne.

Manažer C: preferuje elektronickou komunikaci, a to s ohledem na časové vytížení a nutnost přesnosti informací, které svým podřízeným sděluje, pravidelně vždy na počátku pracovního týdne se konají porady, nicméně s ohledem na náročnost, komplexnost a delší časové horizonty řešení projektů se jako nejvíce efektivní jeví elektronická komunikace.

Manažer D: preferuje elektronickou a písemnou komunikaci, a to hlavně z důvodu, že se na finančním oddělení hotelu zpracovávají faktury nebo mzdy zaměstnanců, a proto se pracuje s přesnými finančními daty. Pro běžnou komunikaci je samozřejmostí ústní komunikace, nicméně pracovní komunikace je založena hlavně na pokynech a informacích v elektronické podobě, které manažer zasílá svým podřízeným. Porady jsou realizovány jen výjimečně, nikoliv pravidelně.

*Shrnutí:*

Z odpovědí manažerů u této otázky je patrné, že forma komunikace se uplatňuje s ohledem na praktická hlediska výkonu jejich pracovních činností. Proto se komunikace uplatňuje s ohledem na toto praktické hledisko zejména s ústní nebo v elektronické a písemné podobě.

**Otázka 2: Jaký je Váš názor na formální a neformální komunikaci? Která je ve Vaší organizaci více používána?**

Manažer A: na oddělení marketingu je neformální komunikace, manažer i zaměstnanci si tykají, podle manažera to podporuje tvůrčí atmosféru a pozitivní vztahy na pracovišti, s ostatními manažery má také neformální vztahy, tedy navzájem si tykají, ale

zaměstnancům ostatních oddělení vyká, v organizaci hotelu je však podporována formální komunikace, což se ale podle manažera prakticky nedodrhuje.

Manažer B: na svém pracovišti manažer prosazuje neformální komunikaci, všichni zaměstnanci si tykají, manažer podporuje přátelskou atmosféru, podle něj je pracoviště někdy stresové a snaží se tímto snižovat míru stresu a potencionální stresory pro zaměstnance, v organizaci hotelu existuje formální komunikace, ale je to na rozhodnutí každého manažera a jeho oddělení.

Manažer C: tento uvedl, že prosazuje neformální komunikaci, zaměstnanci si tykají, snaží se tak podporovat hlavně odstranění komunikačních bariér a odstranění překážek mezi juniorními a seniorními zaměstnanci, snahou manažera je podporovat tvořivost a iniciativu zaměstnanců, podle něj v organizaci hotelu je nastavena formální komunikace.

Manažer D: na pracovišti prosazuje formální komunikaci, stejně tak je formální komunikace nastavena v rámci hotelu, nicméně s ostatními manažery si tyká, ve vztahu k podřízeným však dodrhuje tento stav podřízenosti a nadřízenosti, a proto zaměstnancům vyká, důvodem je také stabilita pracovního výkonu a podpora prostředí, které odpovídá důležitosti jeho finančního oddělení.

#### *Shrnutí:*

Z odpovědí vyplynulo, že v hotelu jako celku je doporučována formální komunikace. Není sice přímo dána interními směrnici, jedná se spíše o zvykové doporučení, které je obvykle dodrhuováno. Někteří manažeři s ohledem na jejich oddělení a charakter jejich práce podporují i neformální komunikaci, což je však jejich vlastním rozhodnutím a většinou k tomu mají racionální důvody.

### **Otázka 3: Jaké hlavní výhody spatřujete v ústní, písemné a elektronické komunikaci?**

Manažer A: ústní komunikace – rychlost přenosu informace, písemná komunikace – přesnost informace, elektronická komunikace – rychlost a přesnost informace.

Manažer B: ústní komunikace – rychlost získání informace, písemná komunikace – možnost s informací dále pracovat a předávat ji dále, elektronická komunikace – flexibilita a možnost si informaci přečíst v podstatě kdekoli za pomoci příslušného zařízení.

Manažer C: ústní komunikace – rychlost, písemná komunikace – nevidím výhodu, elektronická komunikace – dostup kdekoliv, možnost i ve formě sms a dalších.

Manažer D: ústní komunikace – okamžitá rychlá informace, písemná komunikace – písemný doklad komunikace i možnost archivace, elektronická komunikace – rychlá dostupnost informace, možnost archivace a další práce s informací.

*Shrnutí:*

Jak je uvedeno, hlavní výhody každé z forem komunikace jsou manažery poměrně jasně chápány a výraznější odlišnosti v jejich specifikaci se nevyskytují.

**Otázka 4: Jaké hlavní nevýhody spatřujete v ústní, písemné a elektronické komunikaci?**

Manažer A: ústní komunikace – hlavně možné zkreslení obsahu informace, nebo opomenutí některých podstatných skutečností, písemná komunikace – dlouhá doba přenosu informace, elektronická – možnost nedoručení zprávy, spadnutí do spamu, rizika škodlivého softwaru.

Manažer B: ústní komunikace – nepřesnost obsahu zprávy, písemná komunikace – dlouhá doba přenosu informace, elektronická komunikace – nedoručení některých zpráv, nutnost kontrolovat spam zprávy, ale také zda nejsou zprávy zavirované.

Manažer C: ústní komunikace – nepřesnost získané informace, písemná komunikace – nevím, elektronická komunikace – možnost podvodných mailů, je nutné některé zprávy zpětně kontrolovat před provedením daného pokynu.

Manažer D: ústní komunikace – zkreslení informací a nepřesnost, proto nízké využití, elektronická komunikace – možnost nerelevantního obsahu, falešné zprávy, které jsou na oddělení posílány.

*Shrnutí:*

Jak vyplývá z výsledků a názorů manažerů, tak jejich názory na negativní aspekty výše uvedených druhů komunikace jsou v podstatě shodné. Je zajímavé, že u elektronické komunikace jsou uváděny i hrozby a negativa podvodných zpráv nebo obsahu zahrnující škodlivý obsah v dané zprávě.

**Otázka 5: Myslíte si, že je Vaše komunikace s podřízenými zaměstnanci efektivní?**

Manažer A: konstatoval, že podle něj je komunikace na jeho oddělení poměrně efektivní. Připustil však, že dochází někdy k tzv. informačním šumům a některé informace v komunikaci je nutné upřesnit. Přiznal, že v efektivitě komunikace jsou dílčí mezery i s ohledem na fluktuaci zaměstnanců na pracovišti, i z tohoto důvodu je prostor pro zlepšování.

Manažer B: potvrdil, že v podstatě je komunikace efektivní, stejně jako u manažera A je na pracovišti fluktuace, která znesnadňuje práci pracovních týmů a správný přenos informací. Toto je průběžně řešeno a stejně jako v případě manažera A je prostor pro zlepšování.

Manažer C: podle něj na je na jeho pracovišti komunikace odpovídajícím způsobem efektivní, pracovní tým je poměrně stabilní, a proto již byly nastaveny určité komunikační standardy, na koho se může dotčený zaměstnanec obrátit o radu, stejně tak, v jakých případech komunikovat s manažerem, při jakých problémech a dalších skutečnostech.

Manažer D: uvedl, že na jeho oddělení a pracovišti je kladen důraz na efektivní a přesnou komunikaci. Tým je velmi stabilní, jsou jasně nastavena komunikační pravidla i pravomoci, i to, jak v jednotlivých případech postupovat. Podle něj je právě na jeho oddělení komunikace nejvíce efektivní, protože to charakter práce zaměstnanců přímo vyžaduje a pro fungování celé organizace hotelu je efektivní práce oddělení klíčová.

*Shrnutí:*

Při zhodnocení odpovědí je možné konstatovat, že manažeři přiznávají rezervy v efektivitě komunikace, které jsou ale zapříčiněny vnitřními i vnějšími vlivy na jejich odděleních a jednotlivých pracovištích v rámci organizace hotelu. Podle jejich názoru efektivitu komunikace ovlivňuje četnost změn na pracovišti a zejména pak stabilita pracovního týmu i kvalita spolupráce manažera a podřízených, a také míra fluktuace na daném oddělení hotelu.

**Otázka 6: Jaká je podle Vás současná kvalita a efektivita komunikace s vedením hotelu?**

Manažer A: kvalitu a efektivitu komunikace s vedením hotelu považuje za dobrou, problémem podle něj je jen to, že jsou někdy nastavovány nereálně splnitelné cíle pro jeho oddělení a zaměstnanci je nejsou schopni v některých případech naplnit.

Manažer B: kvalita a efektivita komunikace s vedoucími manažery hotelu je v pořádku, nesetkává se ze zásadními problémy v této oblasti.

Manažer C: komunikace s vedením a top managementem hotelu je v zásadě pozitivní, problémem je jen obtížně naplnit některé požadované cíle a následně pak v efektivitě projektů.

Manažer D: komunikaci vnímá jak s vedením, tak vrcholným managementem jako efektivní, řešení nadstandardních i náročnějších úkolů jeho oddělení je také schopné zvládnout bez větších potíží.

#### *Shrnutí:*

U všech manažerů je komunikace s vedením hotelu i top managementem považována za efektivní a pozitivní. Objevují se samozřejmě dílčí problémy, ale tyto je možné vnímat jako samozřejmé při plnění různých strategických i operativních činností v rámci celé organizace hotelu.

#### **Otázka 7: Jak často jsou realizovány porady s podřízenými a v jaké formě nejčastěji?**

Manažer A: porada celého oddělení vždy v pondělí dopoledne, dílčí porady s týmy jsou realizovány operativně i několikrát týdně, elektronicky pak jsou porady realizovány s partnery v zahraničí, nebo pokud jsou zaměstnanci v zahraničí a řeší nějaký pracovní úkol nebo činnosti. Nejčastější forma jsou hlavně tzv. neformální meetingy ke konkrétním pracovním úkolům nebo projektům, které aktuálně řeší daný pracovní tým nebo jsou řešeny v rámci oddělení.

Manažer B: porada se zaměstnanci je každé úterý dopoledne, jinak se komunikuje hlavně ohledně operativních činností a úkolů během denního provozu. Manažer chodí osobně na dané pracoviště, kde zaměstnancům sdělí potřebné informace osobně.

Manažer C: porady jsou ke konkrétním projektům řešeny vždy s daným pracovním týmem a manažerem, zaměstnanci mají zadané projekty, které řeší a tyto s nimi manažer konzultuje, kontroluje jejich průběh a plnění dílčích cílů, udílí pokyny a další úkoly a dílčí cíle, které se mají dále splnit. Manažer na tomto oddělení funguje jako koordinátor činností a dohled nad plněním jednotlivých dílčích úkolů a cílů. Porady jako takové se všemi zaměstnanci jsou spíše výjimečné, pravidelně neexistují.

Manažer D: hlavní porada je pravidelně, jednou týdně v pondělí, vždy v 10 hod, účast zaměstnanců je povinná, manažer, pokud nemá dovolenou nebo jiné pracovní

povinnosti, je vždy přítomen, nebo jej zastupuje vedoucí ekonomického úseku, porady jsou formální, zaměstnanci následně dostávají od manažera po poradě mailem report a výstupy s úkoly a cíli, které je nutné v daném pracovním týdnu nebo v daném termínu naplnit. Vyjma této pravidelné porady, jsou všechny ostatní instrukce posílány manažerem elektronicky, případně sděluje urgentní informace zaměstnanci osobně.

#### *Shrnutí:*

Jak je patrné, každý přístup k realizaci porad se zaměstnanci ze strany manažerů je odlišný. Lze identifikovat určité podobné rysy, nicméně jinak jsou jednotlivé přístupy realizovány oslovenými manažery zcela odlišné. Je také nutné zmínit, že toto souvisí s tím, zda je komunikace formální či neformální, ale také zřejmě lze uvést daných charakter pracovní činnosti oddělení i vlastní osobnostní předpoklady a požadavky každého z manažerů.

#### **Otázka 8: Jaké Vaše hlavní silné stránky spatřujete ve své komunikaci na všech úrovních hotelu?**

Manažer A: uvedl, že je empatický, snaží se myslet pozitivně a být vždy nad věcí, nechce přenášet problémy a stres na zaměstnance v komunikaci, v jednání s vedením a top managementem hotelu se snaží být vždy věcný.

Manažer B: konstatoval, že se všemi zaměstnanci hovoří upřímně a na rovinu, také se snaží být pozitivní a v komunikaci s vedením hotelu poskytuje přesné a transparentní informace, nevyhýbá se problémům a snaží se je aktivně řešit.

Manažer C: v komunikaci se snaží být vždy přátelský a otevřený, pokud má zaměstnanec problém, snaží se mu pomoci a komunikačně tento problém řešit. S vedením hotelu se někdy dostává do dílčích sporů ohledně plnění cílů, ale snaží se vždy jednat otevřeně a věcně.

Manažer D: v komunikaci je vždy otevřený a transparentní, problémy i běžné provozní věci řeší vždy otevřeně a spravedlivě, pokud je problém, řeší jej prioritně. Ve vztahu k vedení jedná vždy formálně, věcně a poskytuje přesné informace o stavu dané věci.

#### *Shrnutí:*

Pokud bych výše uvedené odpovědi v souhrnu specifikovala, tak za hlavní silné stránky a předpoklady v komunikaci manažerů považují empatii, vstřícné a otevřené

jednání a komunikace, otevřenost, transparentnost a snaha aktivně řešit případné problémy a pracovní úkoly.

**Otázka 9: Jaké Vaše hlavní slabé stránky spatřujete ve své komunikaci na všech úrovních řízení hotelu?**

Manažer A: uvedl přílišnou otevřenost, až příliš přátelský, což zaměstnanci do určité míry zneužívají, nelpí tolik na striktním dodržování některých termínů a preferuje spíše kvalitní provedení služby a produktu v marketingu i na úkor posunu daného termínu.

Manažer B: uvádí, že je někdy na zaměstnance až příliš upřímný a ve vyhrocených situacích se dokáže rozčílit i uvést i peprnější slovo, uvádí určitou impulsivitu, která nemusí všem zaměstnancům vyhovovat, plnění termínů a úkolů dodržuje a kontroluje.

Manažer C: podle něho je až příliš neformální, což může být problém při řízení ve stresových a časově omezených situacích a pracovních úkolech, je také hodně přátelský, ale absentuje u něj větší empatie.

Manažer D: uznává, že je spíše introvert a pokud není potřeba, tak se zaměstnanci nad rámec pracovní komunikace nekomunikuje, není zaměstnanci považován za přátelského, za slabinu považuje nedostatek empatie, ale také přílišnou pečlivost a přesnost v pracovní činnosti, kterou klade i na zaměstnance.

*Shrnutí:*

Jak je patrné z odpovědí výše, tak slabé stránky manažerů jsou již individuálně odlišeny podle každého z nich. Je nutné uvést, že si manažeři své slabiny uvědomují a jsou schopni je identifikovat, což lze vnímat jako pozitivní, že manažeři jsou k sobě zdravě kritičtí. Jisté nedostatky, týkající se jejich měkkých dovedností lze zlepšovat ve formě školení měkkých dovedností realizovaných ať již v rámci hotelu nebo externími vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

**Otázka 10: Realizujete porady pro zaměstnance a jak často?**

Manažer A: ano, jednou týdně, nejčastěji mezi 11–12 vždy v pondělí.

Manažer B: ano, jednou týdně, vždy v úterý mezi 9–11 hod.

Manažer C: ne, porady jsou individuálně k daným projektům, který řeší daný zaměstnanec nebo pracovní tým.

Manažer D: ano, jednou týdně, vždy v pondělí přesně v 10 hod.

*Shrnutí:*

Tato otázka navazuje na otázku 7 a lze konstatovat, že až na jedno oddělení každý manažer realizuje poradu se zaměstnanci jednou týdně.

**Otázka 11: Jak Vaše vedení ovlivňuje dodržování firemní kultury a kvalitu komunikace v hotelu?**

Manažer A: manažerovo vedení má na firemní kulturu a kvalitu komunikace podle jeho pozitivní dopady, plyne to také z jeho dosavadních zkušeností a zpětné vazby od jeho podřízených.

Manažer B: podle jeho názoru je dopad na firemní kulturu v zásadě dobrý, z hlediska celé organizace hotelu nespátřuje výrazné problémy, informace týkající se jeho činnosti také čerpá ze zpětné vazby od zaměstnanců svého oddělení.

Manažer C: celkově vnímá své chování v kontextu kvality komunikace a řízení hotelu jako pozitivní. V zásadě nemá s nikým v organizaci hotelu problém a obecně je považován za kvalitního manažera.

Manažer D: vliv na firemní kulturu je spíše neutrální, ve vnitrofiremní komunikaci hotelu je považován na stabilního a uměřeného manažera a je respektován z hlediska svých rozhodnutí i vedení zaměstnanců.

*Shrnutí:*

Opětovně lze možné konstatovat, podle osobních předpokladů a charakteristik jsou jednotlivými manažery hodnoceny jejich přínosy ke kvalitě firemní kultury a vnitrofiremní komunikace v rámci daného hotelu.

**Otázka 12: Jaký význam má ve Vaší komunikaci zpětná vazba od podřízených a nadřízených?**

Manažer A: se zpětnou vazbou pracuje, ale nepovažuje je ji za rozhodující pro jeho pracovní činnosti, u zpětné vazby svých podřízených z ní dále vychází při případné realizaci změn při pracovních úkolech a stanovených cílech daného oddělení.

Manažer B: zpětná vazba je pro něj důležitá jak od nadřízených, tak od podřízených. Se zpětnou vazbou aktivně pracuje a aplikuje ji také v oblasti další komunikace se zaměstnanci svého oddělení.



Manažer C: se zpětnou vazbou také pracuji, ale na jeho oddělení není na zpětnou vazbu kladen takový význam, nicméně se zpětnou vazbou od vedení hotelu aktivně pracuje.

Manažer D: zpětná vazba od zaměstnanců je důležitá podle něj jen v důvodných případech, jinak není reflektována, zpětná vazba od vedení hotelu a top managementu je využívána a jsou podle ní prováděny relevantní změny a doporučení pro pracovní činnosti zaměstnanců daného oddělení.

*Shrnutí:*

Lze konstatovat, že práci se zpětnou vazbou využívají všichni oslovení manažeři, ale rozsah práce a využití zpětné vazby na jednotlivých odděleních a v rámci hotelu se odlišuje. Opětovně je postaveno na individuálních charakteristikách u každého manažera daného oddělení v hotelu.

**Otázka 13: Jakým způsobem komunikujete a delegujete úkoly svým podřízeným?**

Manažer A: hlavně v ústní formě, jinak podle potřeb elektronická komunikace.

Manažer B: zejména v ústní formě, dále pak písemné pokyny a elektronická komunikace.

Manažer C: elektronická i ústní komunikace, operativní úkoly se řeší ústní komunikací, ale také elektronicky.

Manažer D: komunikace majoritně elektronicky a písemně, ústní komunikace na standardní úrovni, ale v komparaci s ostatními manažery a odděleními jen minimálně.

*Shrnutí:*

Pokud navážeme na východiska otázky 1, tak preferované formy komunikace, kterými jsou dávány pracovní pokyny i delegovány pracovní úkoly jsou ústní a elektronické, ale také písemné.

## 5 Celkové shrnutí

Z provedených polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že pokud má být komunikace v hotelovém provozu efektivní, je důležité pochopit jaké aktuální nedostatky v komunikaci mezi manažery a zaměstnanci hotelu existují. U každé z otázek, které jsou uvedeny výše, byly formulovány dílčí shrnutí a závěry, které je možné, na základě odpovědí oslovených respondentů, shrnout do několika hlavních oblastí, které manažeři Hotelu Corinthia Praha uváděli, konkrétně:

- snaha o rychlé a flexibilní řešení konfliktů a problémů v komunikaci mezi pracovními týmy a odděleními hotelu,
- důraz na výkonnosti požadavky podnikatelské činnosti hotelu, na plnění strategických cílů plynoucích z korporátní strategie hotelu,
- aktivní podpora pozitivní firemní kultury a pracovní atmosféry, podpora otevřené a podnětné komunikace,
- zdůrazňování významu zpětné vazby v organizaci hotelu, pozitivní a objektivní kritika od nadřízených směrem k podřízeným,
- podpora schopností zaměstnanců ztotožnit se se strategickými cíli hotelu, jeho vizí a misí a tradice hotelu jako rodinné firmy,
- aktivní snaha o snižování fluktuace zaměstnanců, která se i s ohledem na výše uvedené skutečnosti, nedaří účinně snižovat.

K efektivní komunikaci, kterou uváděli ve svých odpovědích manažeři výše, je možné doporučit, aby pozitivně motivovali zaměstnance ke změně špatných komunikačních návyků, které si zaměstnanci mohli přinést ze své předchozí pracovní praxe. Zaměstnanci by měli pochopit účel pozitivní změny v komunikaci hotelu, která může být prezentována například prostřednictvím příběhů o úspěchu a z doposud dosažených výsledků. Jistě lze doporučit zapojení formálních a neformálních vůdců, kteří také podporují efektivní komunikaci. Míra úspěchu se pak projeví zájmem zaměstnanců a jejich vlastní iniciativou přinášet nová řešení a nápady. V hotelovém provozu je nutné vzdělávat zaměstnance ve vlastnostech a schopnostech, které přispívají k efektivní komunikaci v organizaci hotelu. V proaktivní komunikaci jsou základem efektivní komunikace vlastnosti daného jednotlivce, v reaktivní komunikaci jsou to externí vlivy. Podle Stephena Coveyeho, je proaktivita v komunikaci jednou z nejdůležitějších vlastností

úspěšného člověka a platí to též pro manažery a vedoucí zaměstnance. Úspěch na této úrovni lze měřit zvýšením četnosti interakcí mezi zaměstnanci, pracovními týmy a odděleními v rámci organizace Hotel Corinthia Praha.

## 6 Závěr

V úvodu bakalářské práce byly formulovány cíle spočívající v teoretické vymezení řešené problematiky, a také v provedení analýzy interní komunikace zvoleného hotelu mezi manažery hotelu ve formě polostrukturovaného rozhovoru a následné analýzy interních dokumentů hotelu. Je možné uvést, že komunikace je podstatným základem každé podnikatelsky úspěšné firmy na trhu, či v daném segmentu trhu. Důležitá je komunikace mezi zaměstnanci i jejich nadřízenými, mezi zaměstnanci a zákazníky a očekává se, na základě získaných výsledků, vedoucí pracovních týmů a manažeri budou schopni účinně a jasně komunikovat se zúčastněnými stranami, zákazníky a zaměstnanci. V dynamickém prostředí hotelového provozu je tento aspekt také velmi podstatný.

Je možné konstatovat, že mnoho firem individuálně našlo svou vlastní jedinečnou schopnost komunikace během let jejich vlastní podnikatelské praxe v oboru. Mimo to existuje několik společných komunikačních strategií, které lze i pro účely zvolené organizace hotelu uvést:

- Transparentnost – Pokud zaměstnanec opustí schůzku zaměstnanců, není si zcela jistý, co má manažer nebo vedoucí za požadavek, pak ve své komunikaci není dostatečně efektivní. Při komunikaci a předávání pokynů zaměstnancům je nutné poskytovat jasné a srozumitelné pokyny. Mnoho úspěšných podnikatelů zjistilo, že opakování strategických cílů, pracovních návyků a projektů může zaměstnancům pomoci pochopit, čeho musí dosáhnout, například s ohledem na korporátní strategii dané firmy.
- Otevřenost a přístupnost – Jako vedoucí a manažer má zájem, aby zákazníci a zaměstnanci a obchodní partneři měli pocit, že je otevřený a přístupný. Manažeri a vedoucí musí být otevřeni a ochotni poskytovat informace a své požadavky vysvětlit.
- Četnost komunikačních formátů – I když se dnes může zdát, že komunikace by měla probíhat ve všech různých formách, jako jsou e-maily, inter-office komunikace, informační bulletiny, telefonní hovory a osobní návštěvy. Různé osobnosti lépe reagují na různé formy komunikace.
- Aktuálnost informací – Když zákazníci, zaměstnanci nebo jiné zainteresované osoby potřebují jednat s manažery firmy, je vhodná, aby byli připraveni poskytovat

relevantní informace a výstupy, stejně jako pokyny a správné směřování strategických cílů vyplývajících z korporátní strategie firmy.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, J., 2004. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.

ADLER, R. B., MARQUARDT ELMHORST, J., 2002. *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*. 7th edition. New York: McGraw-Hill. 534 s. ISBN 0-07-240072-2.

DE VITO, J., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., 1997. *Management*. Praha: Grada. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

GRUEBER, D., 2005. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis. 252 s. ISBN 80-7329-092-8.

HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HURST, B., 1994. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada. 1994. 304 s. ISBN 80-85424-40-1.

JANDA, P., 2004. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, V., 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.

MIKULÁŠTÍK, M., 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

PLAŇAVA, I., 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

STŘÍŽOVÁ, V., 2006. *Manažerská komunikace – část I. a II.* Praha: Oeconomica. 160 s. ISBN 80-245-1134-7.

## **8 Seznam příloh**

Příloha A Otázky k rozhovoru .....	56
------------------------------------	----

## 9 Přílohy

### Příloha A Otázky k rozhovoru

- 1) Jakou formu komunikace osobně preferujete a nejvíce používáte v praxi?
- 2) Jaký je Váš názor na formální a neformální komunikaci? Která je ve Vaší organizaci více používána?
- 3) Jaké hlavní výhody spatřujete v ústní, písemné a elektronické komunikaci?
- 4) Jaké hlavní nevýhody spatřujete v ústní, písemné a elektronické komunikaci?
- 5) Myslíte si, že je Vaše komunikace s podřízenými zaměstnanci efektivní?
- 6) Jaká je podle Vás současná kvalita a efektivita komunikace s vedením hotelu?
- 7) Jak často jsou realizovány porady s podřízenými a v jaké formě nejčastěji?
- 8) Jaké Vaše hlavní silné stránky spatřujete ve své komunikaci na všech úrovních hotelu?
- 9) Jaké Vaše hlavní slabé stránky spatřujete ve své komunikaci na všech úrovních řízení hotelu?
- 10) Realizujete porady pro zaměstnance a jak často?
- 11) Jak Vaše vedení ovlivňuje dodržování firemní kultury a kvalitu komunikace v hotelu?
- 12) Jaký význam má ve Vaší komunikaci zpětná vazba od podřízených a nadřízených?
- 13) Jakým způsobem komunikujete a delegujete úkoly svým podřízeným?