

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Michálek Marián

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Komunikace mezi nadřízenými a pracovníky
Bakalářská práce

2023

Michálek Marián

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marián Michálek**
Osobní číslo: **E20947**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Komunikace mezi pracovníky a nadřízenými**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza komunikačních kanálů mezi různými stupni řízení v organizaci primárně mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Analýza bude realizována v konkrétním prostředí organizace s akcentem na doporučení k případným změnám těchto kanálů v kontextu existujících formálních a neformálních vztahů na pracovišti.

Osnova:

- Co je to komunikace.
- Základní typy komunikace.
- Komunikace mezi pracovníky a nadřízenými (z pohledu pracovníků a nadřízeného).
- Analýza získaných dat.
- Návrhy na zlepšení komunikace v dané společnosti.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2017. 28.06: Grada, 2009. ISBN: 978-80-271-0433-8.
HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN: 80-716-9550-5.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2010. Grada, 2003. ISBN: 978-80-247-2339-6.
TURECKIOVÁ, Michaela – *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.
VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. 2.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN: 978-80-7367-387-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

LS.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že práci s názvem Komunikace mezi pracovníky a nadřízenými jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorských a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

V Pardubicích dne 28. dubna 2023

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu této bakalářské práce panu Mgr. Janu Mandysovi za odbornou asistenci, pomoc při vypracování této bakalářské práce a vstřícnost se mi věnovat, kdykoliv jsem potřeboval. V neposlední řadě jsem také vděčný své rodině a přátelům, kteří mě v tomto studiu podporovali a bez nichž by tato závěrečná práce nebyla reálná.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje komunikaci mezi nadřízenými a jejich podřízenými pracovníky. Práce analyzuje způsoby a správnost komunikace. Analýza bude prováděna v konkrétním podniku ve spolupráci s jedním z jednatelů a jejich zaměstnanci.

KLÍČOVÁ SLOVA

komunikace, komunikace v podniku, nadřízení, podřízení zaměstnanci, manažeri

TITLE

Communication between superiors and workers

ANNOTATION

The bachelor's thesis is devoted to communication between superiors and their subordinates. The work analyzes the methods and correctness of communication. The analysis will be carried out in a specific company in cooperation with one of the executives and their employees.

KEYWORDS

communication, communication in the company, superiors, subordinate employees, managers

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	10
ÚVOD	11
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE KOMUNIKACE MEZI PRACOVNÍKY A NADŘÍZENÝMI	12
1.1 POJEM KOMUNIKACE.....	12
1.1.1 <i>Funkce komunikace</i>	12
1.1.2 <i>Strany komunikačního procesu</i>	13
1.2 DRUHY KOMUNIKACE	14
1.3 FORMY KOMUNIKACE	15
1.4 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	16
1.4.1 <i>Naslouchání</i>	17
1.4.2 <i>Tvorba a pokládání otázek</i>	18
1.4.3 <i>Další komunikační dovednosti</i>	19
1.5 KRITÉRIA ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA.....	19
1.6 CHYBY, KTERÝCH BY SE SPRÁVNÝ MANAŽER MĚL VYVAROVAT	20
1.7 FIREMNÍ A PODNIKOVÁ KOMUNIKACE	21
1.7.1 <i>Komunikace s podřízenými</i>	21
1.7.2 <i>Vztahy mezi lidmi na pracovišti</i>	22
1.7.3 <i>Kritika</i>	23
2. ANALÝZA VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE PODNIKU	24
2.1.1 <i>Cíl výzkumu</i>	24
2.1.2 <i>Profil společnosti</i>	24
2.1.3 <i>Metoda výzkumu</i>	24
2.1.4 <i>Rozhovor s jednatelkou společnosti</i>	25
2.1.5 <i>Identifikace respondentů dotazníkového šetření</i>	27
2.1.6 <i>Hodnocení způsobu poskytování a předávání informací</i>	28
3. SHRNUTÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	32
3.1.1 <i>Shrnutí rozhovoru</i>	32
3.1.2 <i>Shrnutí dotazníků</i>	33
3.1.3 <i>Návrh ke zlepšení</i>	33
ZÁVĚR.....	35
POUŽITÁ LITERATURA	36
SEZNAM PŘÍLOH	38

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Model komunikačního procesu	14
Obrázek 2 Fáze aktivního naslouchání	18

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Věk	27
Tabulka 2 - Dosažené vzdělání	27
Tabulka 3 - Délka pracovního poměru	28
Tabulka 4 - Hodnocení komunikace ve společnosti	28
Tabulka 5 - Dostáváte od svého nadřízeného dostatečné informace?	29
Tabulka 6 - Srozumitelnost a jednoznačnost otázek.....	29
Tabulka 7 - Víte na koho se obrátit?	29
Tabulka 8 - Zpětná vazba.....	30
Tabulka 9 - Návrh změny v komunikaci	30
Tabulka 10 - Motivace zaměstnanců	31
Tabulka 11 - Spokojenost s pracovním prostředím	31
Tabulka 12 - Podpora týmového ducha	31

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

č. – číslo

např. – například

tzv. – takzvané, takzvaně

ÚVOD

Tato bakalářské práce je zaměřena na tzv. vnitrofiremní komunikaci. Jedná se tedy hlavně o komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, ve firemním prostředí. V úplném počátku se práce bude zabývat především teorií komunikace, formami komunikace a také komunikačními dovednostmi.

Cílem této bakalářské práce je zlepšení efektivity komunikace, spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými, vytvoření lepší pracovní atmosféry a snížení konfliktů na pracovišti. Dále se také bude zabývat rozvojem vedení a manažerských dovedností. Analýza bude provedena v rámci určité organizace, která zahrnuje i zaměstnance této organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Následující kapitola se bude zabývat základní charakteristikou komunikace a vymezením druhů a forem komunikace. V práci budou také vysvětleny pojmy verbální a neverbální komunikace, které jsou klíčové pro práci s lidmi. Vedení lidských zdrojů nezávisí pouze na našem vnímání lidí, ale také na tom, jak nás vnímají oni. Jedná se tedy o celkovou prezentaci naší osoby. V nadcházejících sekcích se práce bude věnovat přijímání nových zaměstnanců, konkrétně vstupním pohovorům. Zároveň v práci budou uvedeny požadované vlastnosti pro správného manažera. V této části se proto bude řešit i problematika naslouchání, tvorby a kladení otázek, prezentace a přesvědčování.

V praktické části proběhne analýza vnitropodnikové komunikace v podniku, pomocí rozhovoru a dotazníkového šetření. V závěru bakalářské práce bude uvedeno shrnutí rozhovoru a dotazníkového šetření, dále bude následovat doporučení.

1. Vymezení základních pojmů týkajících se komunikace mezi pracovníky a nadřízenými

Komunikace je jedna z nejdůležitějších činností, které jsou potřeba k fungování. Jedná se o tok informací, který potřebujeme každý den a bez této činnosti by nemohl fungovat náš každodenní svět.

1.1 Pojem komunikace

Jak zmínil Mikuláščík (2010), komunikace se dá charakterizovat jako pojem, který má široké využití. Tento pojem je latinského původu a znamená „spojovat něco“. Je také využíván ve smyslu přepravování/přemísťování něčeho, a také jako tok myšlenek, pocitů a informací od jednoho člověka k druhému. Komunikační prostředky může každý zvolit individuálně podle sebe, ovšem podle toho, co se v dané situaci nejvíce hodí. Mezi tyto prostředky patří jazyk, autobusy, vlaky, letadla, ale také prostředky elektronické, jimiž je např. telefon, počítač, rozhlas, televize.

Mikuláščík (2010) dále uvádí, že komunikaci nemůžeme požadovat pouze za přenos informací, ale jde o sebe prezentaci sama sebe. Dále můžeme komunikaci využívat také k ovlivňování, působení a usnadňování porozumění. V každodenním světě nelze nekomunikovat. Komunikaci také lze označit jako dorozumívání mezi jednou a druhou stranou.

Komunikace jako taková je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování a je přenosem informací v mnoha formách. Může to být např. psaná, mluvená nebo činnostní forma. Komunikaci lze ovlivňovat a vytvářet nové vztahy.

1.1.1 Funkce komunikace

Hranice nejsou jednoznačné, proto zde máme více možností, jak pochopit význam komunikace v základních úrovních, uvedl Mikuláščík (2010). Těmito možnostmi jsou funkce:

- **Informativní** – informace lze předávat jako fakty mezi lidmi.
- **Instruktivní** – tento způsob se dá chápat, jako tzv. informační funkce, akorát s přídatkem dovysvětlení postupu, popisu, organizace, návodu jak něco dělat, něčeho dosáhnout a vysvětlení významů.

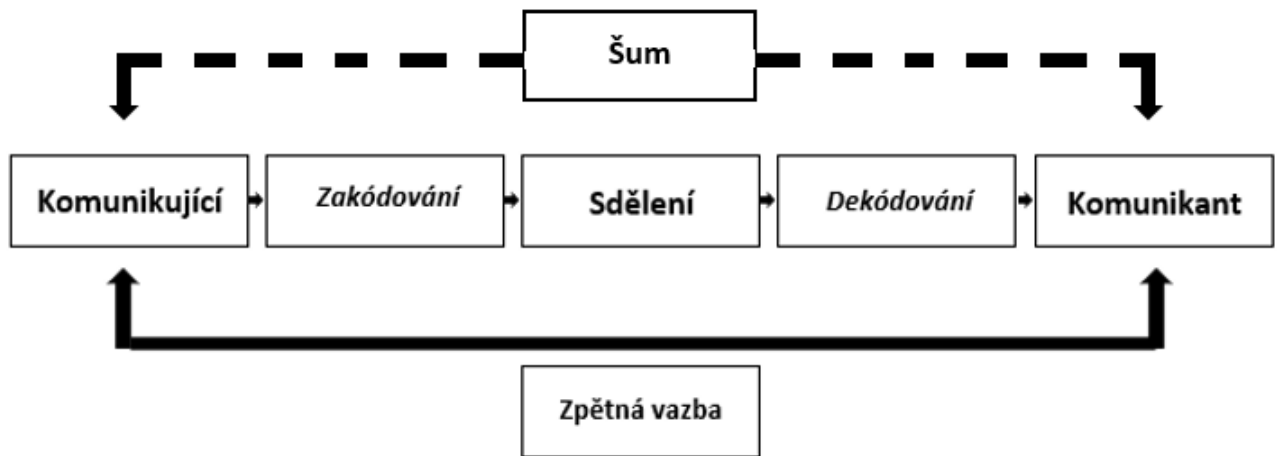
- **Přesvědčovací** – tímto způsobem lze působit na jiného člověka za účelem změnit jeho názor, postoj k dané situaci, hodnocení nebo způsob konání. Do této funkce lze zařadit i funkce **motivující** a **posilovací**, kde se jedná o posilování pocitů sebevědomí.
- **Zábavná** – touto funkcí se snaží komunikující pobavit, a rozesmát. Také se to dá chápat, jako vyplňování času komunikováním, což vytváří pocity dohody a spokojenosti.
- **Výchovná a vzdělávací** – tyto funkce jsou uplatňovány především prostřednictvím institucí, jsou funkcemi informativními a instruktivními.
- **Socializační a společenské** – vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, posilování pocitu vzájemné závislosti. Každá společenská vrstva má své vlastní způsoby komunikace.
- **Korelace** – informace jsou pro souvztažnost převáděny do souvislostí, které nám je pomáhají lépe pochopit a vstřebat.
- **Poznávání** – funkce poznávání souvisí s funkcí informativní. Je to spíš pojetí z pohledu komunikanta, naopak informativní funkce pomáhá k zodpovězení některých základních otázek – kdo jsme, kudy směřujeme, v koho/co věříme.
- **Úniková** – využití v okamžicích, kdy máme všeho „až po krk“ a chceme si s někým pouze popovídat, najít nějaké odreagování.
- **Funkce svěřování** – tato funkce slouží k překonávání těžkostí, zbavování vnitřního napětí a ke sdělování důvěrných informací.

1.1.2 Strany komunikačního procesu

Komunikant – komunikantem se rozumí ten, kdo přijímá vyslané informace. Osobnostní rovnice, vlastní zkušenosti, prožitky, cíle a vlastní záměry ovlivňují jeho vnímání. Komunikant a komunikátor předpokládají, že mají společnou zásobu poznatků a vyjadřovacích schopností, což je iluze. Komunikant by si měl připravovat otázky ohledně toho, co ho zajímá a nepodléhat dojmům, že je nadřizený neomylný.

Komunikující – opakem komunikanta je komunikující. Tím se rozumí ten, kdo informace vysílá a svým způsobem je zkresluje. Jak je zmíněno výše – komunikující není vždy neomylný a nemusí být tedy stoprocentně informovaný. Jeho způsob komunikace může

být zaujatý, promítat do svého sdělení svou osobnost a může si domýšlet neúplné informace. Proto by nadřizení neměli podléhat pocitu, že jsou neomylní. Mikuláščík (2010)



Obrázek 1 Model komunikačního procesu

Zdroj: vlastní zpracování

1.2 Druhy komunikace

Mikuláščík (2010) uvádí, že základní druhy komunikace jsou:

- Verbální
- Neverbální

Bělohlávek (2017) uvádí, že verbální komunikace je vyjadřování pomocí slov. Jedná se o způsob vyjadřování ústně, nebo písemně. Dále tato komunikace může mít formu přímou nebo zprostředkované komunikace.

U neverbální komunikace uvedl Bělohlávek (2017), že je potřeba vnímat, jak působí naše sdělení a celkově my na partnery. To lze odvodit ze slov a také z jejich neverbálních projevů. Těmito projevy rozumíme – tón hlasu, pohyby, gesta a mimiku obličeje. Dále si uvedeme, co lze odvodit z projevu partnera:

1. Porozumění a naslouchání partner signalizuje, když přikyvuje, používá gesta rukou, s ničím si nehraje, má ruce před sebou, prostě se ničím nerozptyluje.
2. Pokud projevuje nadšení, tak to poznáme výraznějším předklonem, pohyby rukou, změnou v tónu hlasu a poposedáváním na židli – je neklidný.
3. Partner nám může také projevovat nesouhlas. Ten se projevu zejména odsednutím, odkloněním, neudržováním očního kontaktu, neustálým přerušováním a celkově nedbáním pozornosti. Dále nám to může naznačit ironickým úsměvem.

4. Podobné třetímu bodu je nezáměr. Ten z člověka vyřazuje, když je opřen zády, je neklidný (sedí na židli nedbale), dívá se neustále někam jinam a hraje si s jinými předměty.
5. Posledním možným projevem je bezradnost. Ta se projevuje celkově laxním držením těla, skloněnou hlavou, a celkově „bezvůlným“ držením těla. Partner na nás může prosebně koukat a mluvit nesrozumitelně, zadržujícím hlasem.

Pokud chceme, aby byl pohovor s novým uchazečem veden profesionálně, musíme dbát na věci, které již zmínil Bělohlávek (2017) ve své publikaci:

- Vytvoření vhodné atmosféry. Jednou z možností je vytvoření izolovaného místa, aby na uchazeče nepůsobily vnější vlivy. Také je velice vhodné, aby měl účastník místo na sezení. Jeho židle by měla být umístěna tak, aby na sebe oba partneři viděli, bez sebemenších problémů.
- Projevení zájmu a pozitivního vztahu. Je potřeba projevit zájem, a ten projevíme tím, že sedíme pevně na židli, nezakrýváme si obličej rukama a snažíme se co nejlépe naslouchat. Další způsob, jak projevit zájem a pozitivní vztah je vyvarovat se náznaků rozptylování.
- Přizpůsobení situace. Způsob neverbální komunikace by měla mít různou podobu s ohledem na to, co chceme sdělit. Pokud chceme sdělit něco zásadního, na čem trváme, omezíme pohyby, budeme se dívat soustředěně a budeme sedět vzpřímeně. Naopak, pokud chceme otevřenou komunikaci, dáme prostor neformálnímu postoji, uvolníme se a pohybujeme gestikulováním.

1.3 Formy komunikace

Každý z nás musí zvážit, jaký způsob komunikaci si zvolí. Musíme si objasnit důležitost informací a zcela jasně znát jejich obsah. Dále musíme také přihlížet na to, jaká je naše cílová skupina. Komunikovat lze ve třech formách. Těmi základními jsou – komunikace ústní, elektronická a písemná.

U ústní komunikace je důležité si uvědomit, že bývá většinou osobní, a do této formy komunikace bude zapojena komunikace verbální i neverbální. Určitou výhodou je to, že máme možnost okamžité reakce a můžeme si rozmyslet, co chceme vlastně sdělit. Oproti tomu, ústní forma má i své nevýhody. Zde bychom si mohli uvést např. obtížnost, jelikož

bychom měli znát dobře dané téma a měli bychom zvládat základní dovednosti projevování. Vybíral (2005)

Nejmodernější a zároveň nejnenáviděnější formou komunikace je komunikace elektronická. Mezi hlavní nástroje této komunikace patří – telefon, e-mail a další sociální sítě. Mezi výhody rozhodně převládá rychlost sdělování informací a úspora nákladů. Ovšem ani tato komunikace není bezchybná a velice často dochází k únikům těchto dat. Na sociálních sítích a celkově na internetu existuje spousta stránek a lidí, kteří se snaží dostat naše důvěrné informace.

„Při komunikování prostřednictvím nových technologií vidíme psychologický tlak na okamžitost. Týká se to i očekávání, jež jsou spojena s odezvou na SMS nebo na prozvonění mobilním telefonem: technologie mění způsoby komunikování a mimo jiné tlačí na zkrácení lhůt mezi obdržetím zprávy a odpovědí.“ Vybíral (2005)

Komunikaci písemnou lze považovat za opak komunikace ústní. Lze zde vést pouze komunikaci ve formě verbální, tudíž musíme dát pozor na to, abychom uvedli všechny podrobné detaily a informace. Tureckiová (2004)

1.4 Komunikační dovednosti

U vedení konverzace, jak v našem osobním prostředí, tak v profesionálním životě záleží převážně a komunikačních dovednostech. Ačkoliv velmi důležitou součástí jsou tzv. aktivní komunikační dovednosti, tak nejde jen o ně. Nedílnou součástí jsou i komunikační dovednosti pasivní komunikace, které spočívají ve „vžití se do kůže“ partnera, se kterým konverzaci/pohovor vedeme a pochopit ho. Bělohávek (2017)

Dobrý manažer, hodnotitel a tazatel by měl umět:

- naslouchat
- klást otázky
- přesvědčovat a prezentovat společnost

Nadále by měl zvládat:

- komunikaci – jak asertivní, tak verbální
- posoudit danou situaci z nestranného pohledu

1.4.1 Naslouchání

Naslouchání, jak uvádí Bělohlávek (2017), se uplatní jak v našem každodenním životě, tak zejména při výběrovém pohovoru, kde se snažíme pochopit uchazeče a vnímat jeho slova, které nám sděluje. Sděluje nám totiž důležité informace, které se týkají právě jeho a jeho vhodnosti pro danou pozici, o kterou se uchází.

Při naslouchání bychom měli dbát na:

1. **Nemluvit příliš mnoho.** Většina nadřízených se snaží si vyslechnout problém, který se mu snaží jeho podřízený říct, ale mají potřebu vyjádřit – někdy dokonce i vnutit – svůj názor. Toto se týká často i pohovorů. Někteří vedoucí jsou schopni nepustit uchazeče ke slovu a vyprávět až natolik, že uchazeč ztratí zájem o danou pozici. Proto je u naslouchání většinou položit konkrétní otázky a vnímat to, co se nám druhá strana snaží říct, nebo nevyrušovat vůbec.
2. **Vcítit se do „kůže“, pochopit jejich pocity a pohled na věc.** Klíčem k vyřešení dané situace je porozumění. Je spousta věcí, se kterými si neumíme sami poradit nebo se za ně stydíme. Proto je důležité umět pochopit pohled na danou situaci i z jiného pohledu – pohledu druhé strany.
3. **Naznačit pochopení.** Jedním z největších problémů komunikace je tzv. bariéra. Tato bariéra se dá „prolomit“, pokud vyvoláme pocit, že chápeme pocit druhých a snažíme se porozumět.
4. **Není-li to nutné, nepřerušujte druhé.** Pokud se nám někdo snaží sdělit svůj názor a vyjádřit své pocity, za žádnou cenu je nepřerušujte. Jestliže se tak stane, může to vyvolat negativní pocity a tak nějaké informace zůstanou nevyřčené.
5. **Je-li to nutné, přerušte jej.** V určité situaci už se může stát, že se zcela odbočuje od hlavní myšlenky věci a tudíž je lepší jej přerušit. Toto přerušování by mělo být ohleduplné a měli bychom zmínit, že se musíme vrátit k hlavní myšlence. Takovéto přerušování bychom si měli dostatečně promyslet. Můžeme se tak připravit o důležité informace.
6. **Snaha vnímat a věnovat pozornost po celou dobu.** Po dlouhém dni plném rozhovorů a pohovorů, dochází ke zhoršení pozornosti. Musíme tedy dbát na to, abychom stále udrželi naši pozornost na tom, co se nám někdo snaží sdělit. Je

dokázáno, že se nejvíce pozornosti věnuje začátku a konci rozhovoru. Střední část se vnímá pouze z nějaké části.

7. **Ukázat svůj zájem a projevit ho.** Tím, že budeme neustále navazovat oční kontakt, poslouchat partnera a podporovat ho dáváme najevo, že nás to, co říká zajímá. Bělohlávek (2017)

Fáze aktivního naslouchání

FORMULACE	CÍL	JE TŘEBA	PŘÍKLADY
Povzbuzování	1. Projevit zájem. 2. Povzbudit mluvčího k dalšímu hovoru.	-nevyslovovat souhlas či nesouhlas -Užívat neutrální slova -Měnit tón hlasu	Můžeš mi říci o tom něco více?
Objasňování	1. Objasnit to, co vám druhý říká. 2. Získat více info. 3. Pomoci mluvčímu, aby viděl i další hlediska problému.	-klást otázky -Opravovat chybný výklad problému -Mít mluvčího k tomu, aby dále vysvětlovat	Kdy se to stalo? Jak na to reagujete?
Parafrázování	1. Ukázat, že nasloucháme a mluvčímu rozumíme, co říká. 2. Ověřit, zda jeho slova správně chápeme	-novým způsobem předložte myšlenky a fakta -Shrňte sdělení	Takže ty bys byl rád, aby ti vedoucí více důvěřoval? Jestli tomu dobře rozumím...

Obrázek 2 Fáze aktivního naslouchání

Zdroj: MEDVEDOVÁ, H. Komunikační dovednosti aktivní naslouchání a empatie. [online]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/5637652/>

1.4.2 Tvorba a pokládání otázek

Pokud chceme vést výběrový pohovor, je klíčovou dovedností kladení otázek. I při nepříjemných, hodnotících a vyčerpávajících pohovorech je potřeba stále dbát pozornosti na kladení a formulování otázek.

- **Formulace otázek – jasně a srozumitelně.** Pokud chceme, aby nám bylo jasně a srozumitelně odpovězeno, musíme otázky správně formulovat. Pokud dané otázce neporozumí posluchač, můžeme těžko očekávat, že bude správně zodpovězena.
- **Nepoužíváme tzv. uzavřené otázky.** Pokud to není nutné, snažíme se držet otevřených otázek, na které lze odpovědět. Otevřené otázky mohou pomoci se posluchači rozprávět a zbavit ho stresu.

- **Nepřímé otázky a různé situace.** Při pohovoru se snažíme vyvodit situace, které vycházejí ze skutečných událostí. Tyto otázky se pokládají, abychom zjistili, jak by posluchač danou situaci vyřešil a jak při řešení postupoval.

1.4.3 Další komunikační dovednosti

Při pohovoru se nepředstavuje nejen uchazeč o danou pozici, ale také i zástupci firmy musí představit a prezentovat svou společnost zájemci. Důležitou vizitkou pro firmu je prezentace a dojem na uchazeče, a celkově na zájemce, kteří stojí o spolupráci. Jak již zmínil Vybíral (2009), za snahou sebeprezentace může být často skryta snaha dělat se lepším. Tento zlozvyk můžeme pozorovat i při komunikaci přímé, slovní. Lze se takto vytahovat svými přednostmi, znalostmi, zkušenostmi, apod.

Projev musí být:

- stručný a pochopitelný
- pozitivní

Mezi časté faktory, které ovlivňují naše pracovní výkony patří také stres. Tento negativní faktor ovlivňuje každého z nás, a každý se se stresovými situacemi vypořádává jinak. Nejlepším způsobem, jak této situaci předejít je se řádně připravit a nastudovat si dané téma předem.

„Komunikace může být zdrojem stresu, ale je zároveň stresem výrazně ovlivňována.“
zmínil v publikaci Vybíral (2009)

Zdroje stresu mohou být:

- Fyzické
- Psychické

Mezi fyzické zdroje stresu patří např. hlad, menší prostor, vyšší teplota. Naopak mezi zdroje psychické patří věci, jako je např. komplex z tloušťky.

1.5 Kritéria úspěšného manažera

Jednou z nejdůležitějších schopností manažera, je umět dobře komunikovat.

Požadavky pro úspěšnou komunikaci ze strany manažera:

- znát téma, o kterém se mluví
- prostor pro vyjádření názoru druhé strany

- soustředit se jak na způsob sdělování, tak na naslouchání
- zpětná vazba
- mluvit jasně, srozumitelně, správně artikulovat
- být upřímný, spravedlivý, nezaujatý, pracovitý a nestranný. Určitě se vyhýbat věcem, jako je např. lhaní. Folwarczná (2010) ve své publikaci uvádí, že by správný manažer měl splňovat tyto kritéria:
- být příklad pro své podřízené
- nebýt zbytečně vztahovačný, mít zdravou sebereflexi
- neustálé vzdělávání, i přestože vykonáváme pozici, se kterou jsme spokojeni
- mít svůj sen, svoji vizi do budoucna
- přemýšlet pozitivně – nepřenášet na své okolí negativní energii
- využívání asertivního chování – ve své publikaci Lahnerová (2012) uvádí, že manažer, který se umí chovat asertivně, umí sdělovat své názory či pocity druhým, aniž by se dotýkal jejich práv. Jedná se o manažera, který je klidný a schopný pracovat pod nátlakem při setrvávání svého názoru.
- umět naslouchat

1.6 Chyby, kterých by se správný manažer měl vyvarovat

Každý z manažerů se potýká se sebemenšími problémy. Pokud jsou ovšem manažeři těm, kdo při řízení svých lidí dělají chyby, své firmě škodí a škodí to celkovému chodu společnosti. V knize od Urbana (2010) jsou popsány nejčastější manažerské chyby, mezi něž patří:

- Nadměrná ohleduplnost a neadekvátní zapojování podřízených do situací, do nichž by se neměli zapojovat, z důvodu snahy manažera udržet dobrou atmosféru na pracovišti a zvýšit si u zaměstnanců autoritu.
- Nesprávný výběr spolupracovníků, což může vést k neschopnosti plnit zadané úkoly.
- Chybně zadané úkoly, které nejsou jednoznačné a konkrétní, což ztěžuje jejich plnění a může vést k nedorozuměním.

- Nevhodný způsob kontroly, který snižuje kvalitu práce a ztrácí se motivace pracovat kvalitně.
- Strach delegovat, což vede k plýtvání časem a nevyužívání schopností podřízených zaměstnanců.
- Neochota ke komunikaci, což vede k zbytečným nákladům.
- Podceňování práce v týmu, která je obvykle efektivnější než práce jednotlivce.
- Selhání manažera v roli vůdce, což znamená, že má nedostatečné schopnosti motivovat své podřízené a získat si jejich důvěru.

1.7 Firemní a podniková komunikace

Podniková komunikace je významnou součástí identity podniku. Do nejčastějších nástrojů firemní komunikace se řadí prostředky, jako je např. porada, firemní setkání, prezentace, atd. Podniková komunikace je jedním z nejsilnějších nástrojů ovlivňující výkon pracovníků, jejich spolupráci a vztahy na pracovišti. (Firemní komunikace, 2012)

1.7.1 Komunikace s podřízenými

Vycházení s lidmi má velký podíl na úspěchu člověka. Základem úspěšné komunikace z pohledu nadřízeného jsou důležité předpoklady, jimiž jsou předpoklady vrozené a získané.

Aby nadřízený vedl komunikaci ze své strany efektivně, musí dodržovat, jak uvedl Hovorka (2010), následující pravidla:

- Názor nadřízeného není vždy ten správný
- Osobní komunikace – omezení elektronické komunikace.
- Projevení zájmu o názor podřízeného – manažeři by měli být schopni projevit zájem o názor jejich podřízeného, jelikož základem úspěšné firmy jsou jejich běžní zaměstnanci.
- Důvěra – důvěra k podřízeným je velice důležitá. Nelze podřízeného přehnaně kontrolovat u každé jeho aktivity. Je sice dobré provádět průběžnou kontrolu, ale vymezit se přehnanému kontrolování.
- Motivování zaměstnanců

- Respektování volna podřízeného – každý z podřízených má právo na soukromí a čas volna.

Abychom správně komunikovali se svými podřízenými, musíte umět zvolit vhodný způsob komunikace. Pro nalezení vhodné formy interní komunikace je nezbytně nutné mít detailní povědomí o nejrelevantnějších problémech. K dispozici totiž máme hned několik možných forem, ze kterých si můžeme vybrat, těmi jsou:

- Forma písemná
- Forma osobní
- Forma telefonická
- Forma elektronická

1.7.2 Vztahy mezi lidmi na pracovišti

Interní komunikace ve firmě by měla plnit několik důležitých funkcí. Je důležité, aby zaměstnanci měli možnost sdílet základní informace, které jsou nezbytné pro vykonávání jejich činnosti a fungování společnosti. Dalším úkolem by mělo být informování zaměstnanců o pracovních náplních, které pomáhají splnit cíle společnosti a motivovat je k přinášení nových nápadů a možností pro zlepšení.

Podle publikace od Moslerové (2004) o interpersonální komunikaci jsou dle odborníků považovány za klíčové funkce:

1. Informativní
2. Sdělovací
3. Přesvědčovací
4. Instruktivní
5. Vzdělávací a výchovná
6. Zábavná
7. Osobně identická
8. Socializační

1.7.3 Kritika

Kritika je jedním z nejčastějších způsobů zpětné vazby. I přestože může být kritika konstruktivní a pravdivá, může se nás dotknout. Musíme tedy rozlišovat, od koho kritika přichází a v jaké souvislosti vznikla. Podle Rychtaříkové (2008) by měla kritika mít určité cíle:

- zpětná vazba
- sdělení toho, co daná osoba dělá špatně
- to, co daná osoba dělá špatně, by se měla snažit napravit

Kritika by měla být, jako způsob zpětné vazby, založena na faktech a měla by se zakládat pouze na objektivním názoru, nikoliv na názoru subjektivním. Je potřeba vnímat okolnosti a to, co sdělujeme. Během kritiky hodnotí jedna strana druhou, na základě svých zkušeností, a porovnáváme se navzájem. (Kritika jako zabiják kvalitní zpětné vazby, 2022)

Kritika může mít ovšem i stránku negativní. Tato stránka ovlivňuje negativně naše okolí, tím pádem i nás samotné. Pokud se stane, že je kritika vnímána pouze jako negativní, může se stát, že se budou rozvíjet a stále opakovat konflikty na pracovišti. U některého z pracovníků může nastat tzv. bojkotování spolupráce. To znamená, že vše, co uděláme, bude podléhat jeho kritice. Dokonce se může stát i to, že bude podávat horší výkony, než doposud.

2. Analýza vnitropodnikové komunikace podniku

V této kapitole se analyzuje vnitropodniková komunikace v podniku, včetně stanovení cíle výzkumu a zhodnocení rozhovoru s jednatelkou společnosti a dotazníkového šetření. Jak bylo již zmíněno, v rámci tohoto výzkumu byl proveden rozhovor s jedním z jednatelů společnosti a dotazníkové šetření určené pro zaměstnance.

2.1.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat způsob komunikace v podniku. Analýza bude provedena v konkrétním podniku. Cílem rozhovoru s jedním z jednatelů společnosti a dotazníkového šetření je zjistit, jakým způsobem probíhá komunikace v daném podniku z pohledu nadřízeného a z pohledu pracovníků.

2.1.2 Profil společnosti

Tato firma byla založena v roce 2019 dvěma společníky. Prvním společníkem je K. C. a druhým P. H. Vzhledem k citlivé povaze informací se autor rozhodl, že daný podnik bude nazván fiktivně, ale s reálnými informacemi a zaměstnanci budou informováni, že vyhodnocení nebude zpracovávat firma, ale jde pouze o informace, které slouží jako výzkum pro bakalářskou práci.

Tento podnik se zabývá montáží regálových systémů. Specializují se na montáž, demontáž a servis regálových systémů v Evropě, i České republice. Věnují se montáži, demontáži a servisu: paletových regálů, pojízdných regálových systémů, vjezdových regálů, odsuvných regálů, konzolových regálů, mini-load regálů, policových regálů, kolejnic a válečkových drah. Mezi benefity, které podnik nabízí jsou školení, kurzy, různé certifikáty. V realitě jsou pro pracovníky opravdu nabízeny všechny tyto benefity. Někteří mají možnost získat navíc služební telefon, notebook, služební vůz a pokud je to potřeba, tak mají možnost krátkodobé práce z domova. Pracovní prostředí je velice přívětivé, u tohoto podniku se vyjímá přátelský přístup ke všem pracovníkům.

2.1.3 Metoda výzkumu

V této kapitole se budeme zabývat analýzou vnitropodnikové komunikace společnosti CM. Dále se budeme také zabývat zhodnocením a shrnutím rozhovoru s jednatelkou společnosti a dotazníkového šetření. Pro sběr dat byl zvolen rozhovor, jako jedna ze dvou zvolených metod. Rozhovor poskytl jeden z jednatelů společnosti. Tato

metoda spočívá v dotazování. Mezi její výhody patří navázání kontaktu s dotazovaným, a to je jeden z hlavních důvodů, proč byla tato metoda zvolena.

Další zvolenou metodou bylo dotazníkové šetření, které patří mezi nejpoužívanější kvantitativní metody získávání dat. Dotazník využitý v této práci byl anonymní, aby respondenti mohli odpovídat zcela upřímně. Mezi hlavní výhody dotazníkového šetření patří snadnost použití pro tvůrce i respondenty. Nicméně tato metoda má také své nevýhody, jako jsou omezené možnosti pro získání hlubšího porozumění. Dotazník je v příloze A.

2.1.4 Rozhovor s jednatelkou společnosti

Dotazovaným byla jednatelka společnosti, které bylo položeno celkem 12 otázek ohledně komunikace v podniku a její osobnosti jako jednatelky.

- 1. Jak byste charakterizovala Vaši osobnost, co musíte jako jednatel společnosti znát, jaký má jednatel společnosti být a jaké mají být jeho přednosti?*

Musí znát veškeré sektory své firmy a být schopen je zastoupit. Musí umět se rozhodnout a přijmout odpovědnost, umět řešit problémy. Musí být motivující a empatický při práci s lidmi. Měl by být flexibilní (přizpůsobivý), zvládat zátěžové a stresové situace, mít vyjednávací a organizační schopnosti. Na mé pozici musíte důvěřovat ostatním a mít komunikační dovednost.

- 2. Cítíte ve své komunikaci nějaké nedostatky?*

Ano, těmi jsou např. pozdní nebo neúplné předávání informací.

- 3. Co Vás na Vaší pozici jednatele nejvíce baví?*

Na mé práci mě baví nejvíce její různorodost, časová flexibilita, řešení daných problémů. Dále mě také baví komunikace se zákazníky a s mými zaměstnanci.

- 4. Vnímáte stres na své pozici? Jak s ním pracujete?*

Ano, vnímám.

Nejsem typ člověka, který se stresuje, snažím se to odfiltrovat a nepřipouštět si to.

- 5. Jaká je náplň Vaší práce?*

Náplní mojí práce je komunikace se zákazníky a svými zaměstnanci, naceňování projektů (zakázek), shánění projektů, uzavírání smluv. Dále mezi to patří také kontrolní a rozhodovací činnost, zastupování firmy vůči všem úřadům a inspekcím z různých zemí.

6. *Znáte dobře sama sebe, svoje silné a slabé stránky?*

Myslím si, že ano.

Mezi moje silné stránky bych zařadila schopnost řešit problémy. Naopak mezi mými slabými stránkami bych vytknula to, že jsem příliš benevolentní, a je pro mě někdy těžké říct „NE“.

7. *Jak motivujete své zaměstnance?*

Zaměstnance motivuje především firemními benefity, dobrým platovým ohodnocením, bonusy, utužováním kolektivu, možnost zařazení osobních věcí během pracovní doby.

8. *Pokud máte nějakou negativní zpětnou vazbu od svých podřízených, jak ji vnímáte?*

Snažím se jí vnímat pozitivně. Snažím se z toho vždy něco pozitivního vzít, přebrat si to jako zkušenost do budoucna.

9. *Jaká je Vaše nejčastější komunikace během pracovní doby? (osobní/telefonování/e-mail)*

Mezi moje nejčastější způsoby komunikace patří převážně e-mail a WhatsApp. Hned potom bych sem zařadila osobní komunikaci.

10. *Jaké způsoby komunikace preferujete Vy?*

Já osobně preferuji osobní komunikaci.

11. *Jaké má podnik do budoucna cíle?*

Chtěli bychom, jako podnik, expandovat do severských států. Máme za cíl složitější a větší projekty. Jako vedení chceme také zvětšit důraz na vedoucí skupin (tzv. šéf montéry). Dále chceme také zvýšit kvalitu práce.

12. *Co vnímáte jako největší problém v komunikaci?*

Jako největší problém ve společnosti vnímám předávání neúplných informací. Někdy se dokonce stane, že se informace nedostanou ke konečnému příjemci vůbec. Nepředání informací = zapominání, a s ním spojené ztížení práce.

Dotazovaná zodpověděla všechny otázky, a přestože si je vědoma nějakých nedostatků v komunikaci, svou pozici zvládá dobře a snaží se co nejvíce motivovat své zaměstnance, jelikož je to podle ní klíč ke správnému chodu společnosti.

2.1.5 Identifikace respondentů dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je rozděleno do dvou následujících částí:

- Identifikace respondentů
- Hodnocení způsobu poskytování a předávání informací

V podniku působí více než 200 pracovníků (HPP a DPP). Dotazníkové šetření se bude týkat 70 pracovníků, kteří pracují v hlavní budově tohoto podniku. Dotazník vyplnilo celkem 40 žen a 30 mužů. Zaměstnanci, kteří dotazník vyplnili, byli z různých pracovních pozic. Jednalo se převážně o pracovníky na pozicích administrativních pracovníků, HR pracovníků nebo mzdových účetních. Dále se jednalo např. o projektové manažery a IT specialisty.

V podniku pracují převážně zaměstnanci ve věku 30-40 let. Věk dotazovaných byl dotazován v otázce č. 13, kde byl po vyhodnocení výsledků rozdělen do 3 kategorií. Nejvíce zastoupena skupina je zde ve věku 30-40 let a to celkem 30 respondenty. Další následuje nejstarší věková kategorie v intervalu 40-50 let, ve které se nachází 20 respondentů. Jako poslední a zároveň nejmladší kategorií byla 20-30 let, ve které je také 20 respondentů.

Tabulka 1 - Věk

Odpověď	Responzí
20-30 let	20
30-40 let	30
40-50 let	20

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na otázku ohledně vzdělání je zaměřena otázka č. 3, která je rozdělena do různých kategorií. Otázka byla zodpovězena od všech respondentů. Z tohoto počtu dosáhla naprostá většina středoškolského vzdělání, které zde zastupuje s podílem 85 %. S podílem 14 % je zastoupena úroveň dosaženého základního vzdělání.

Tabulka 2 - Dosažené vzdělání

Odpověď	Responzí	Podíl
Základní	10	14,29 %
Vyučen/a	0	0 %
Střední s maturitou	60	85,71 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

2.1.6 Hodnocení způsobu poskytování a předávání informací

Tato část se zabývá hodnocením způsobu komunikace z pohledu pracovníků. Otázka č. 1 se zabývá délkou pracovního poměru. Po zodpovězení bylo zjištěno, že dotazník odevzdali převážně zaměstnanci, kteří pracují v podniku CM v rozmezí 1-2 roky. V intervalu 1-2 roky zde pracuje 40 respondentů. Hned poté následoval počet responzí s podílem 42 % s odpovědí „Více než dva roky“, který uvedlo 30 respondentů. Ani jeden z pracovníků nepůsobí ve společnosti méně než 1 rok.

Tabulka 3 - Délka pracovního poměru

Odpověď	Responzí	Podíl
1. Více než 2 roky	30	42,85 %
2. 1-2 roky	40	57,14 %
3. Méně než 1 rok	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 4 nám měla zhodnotit spokojenost s komunikací mezi podřízeným a nadřízeným, z pohledu podřízeného pracovníka. Jak nám vyplývá z odpovědí respondentů, tak je většina, i přes nějaké nedostatky, spokojená se způsobem komunikace. Deset respondentů, tj. podíl 14 % jsou s komunikací velice spokojeni. Komunikaci ohodnotili hodnotou 5, která zastupuje 100 % spokojenost. Celkově 40 respondentů, s největším podílem 57 %, ohodnotili hodnotou 4. Tato hodnota zastupuje spokojenost, i přes nějaké menší nedostatky. Posledních 20 respondentů s podílem 28 %, kteří cítí v komunikaci nedostatky, hodnotili hodnotou 3.

Tabulka 4 - Hodnocení komunikace ve společnosti

Hodnocení	Responzí	Podíl
5	10	14,29 %
4	40	57,14 %
3	20	28,57 %
2	0	0 %
1	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pátá otázka (**Dostáváte od svého nadřízeného dostatečné informace, které potřebujete k vykonávání Vaší práce?**) se týká sdělování informací. Respondenti zde hodnotí, zda jsou informace od nadřízeného dostatečné pro vykonávání jejich pracovní náplně. Z odpovědí respondentů je známo, že naprostá většina dotázaných, tedy 85 % (60 respondentů) je spíše spokojená se způsobem sdělování informací od svého nadřízeného. Následně deset dotázaných je naprosto spokojeno s poskytnutými informacemi. V otázce č. 6 bylo zodpovězeno, že jsou v podniku převážně srozumitelně a jednoznačně poskytnuté

informace, to si myslí 50 zaměstnanců. Dalších 20 dotazovaných si nejsou zcela jistí o srozumitelnosti poskytnutých informací.

Tabulka 5 - Dostáváte od svého nadřízeného dostatečné informace?

Odpověď	Responzí	Podíl
spíše ano	60	85,71 %
určitě ano	10	14,29 %
spíše ne	0	0 %
určitě ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Tabulka 6 - Srozumitelnost a jednoznačnost otázek

Odpověď	Responzí	Podíl
spíše ano	50	71,43 %
určitě ano	0	0 %
spíše ne	20	28,57 %
určitě ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 7 (**Pokud máte nějaké nejasnosti (ohledně své pracovní náplně), víte na koho se máte obrátit?**) má zjistit, zda v případě potřeby, vědí dotazovaní, na koho se obrátit, popřípadě koho se zeptat. Z odpovědí respondentů je zcela známo, že všichni pracovníci vědí, na koho se obrátit. To odpovídá o tom, že má každý z respondentů jasno v tom, kdo má co „na starost“, a koho v případě potřeby kontaktovat. Možnost „ano“ zvolili všichni respondenti.

Tabulka 7 - Víte na koho se obrátit?

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	70	100 %
Ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V otázce č. 8 bylo možné zhodnotit, zda dostávají pracovníci dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného, která je neskutečně důležitá ke správnému chodu podniku. Ze strany pracovníků se s dostatečnou vazbou potkává většina dotázaných (71 %). Ovšem o jaký způsob zpětné vazby šlo, není známo. Dalších 14 % dotázaných odpovědělo, že zpětnou vazbu spíše nedostávají, což by mohlo do budoucna znamenat problém ve vykonávání dané činnosti. 14 % respondentů se zpětnou vazbou potkává vždy, při vykonávání každé své práce. Naopak se žádnou zpětnou vazbou se nepotkává nikdo z dotázaných, což nám zobrazuje dobrý přístup nadřízených pracovníků.

Tabulka 8 - Zpětná vazba

Odpověď	Responzí	Podíl
vždy	10	14,29 %
spíše ano	50	71,43 %
spíše ne	10	14,29 %
nikdy	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 9 byla otázka otevřená, na kterou mohl každý z dotázaných odpovědět dle svého vlastního uvážení. Většina pracovníků by ocenila zlepšit rychlost a kvalitu předávaných informací. Ocenila by dostávat informace rychleji a efektivněji. Tato otázka zde byla především pro vyobrazení skutečných problémů, kterých si pracovníci všímají. Z odpovědí byly vybrány odpovědi, které byly se vyskytovaly nejčastěji a byly podobné.

Tabulka 9 - Návrh změny v komunikaci

Odpověď
1. Častější společné porady, pravidelné meetingy, zlepšení komunikačních kanálů.
2. Získávat informace dříve.
3. Informace ve větším předstihu.
4. Více detailní vysvětlení dané věci, vyvarovat se polovičním vysvětlením.
5. Asi bych nic neměnil, naše práce je velice specifická a informace se mění ze dne na den. Informace, které neznám, není problém zjistit.
6. Vymyslet lepší způsob shromažďování informací na jednom místě, lepší způsob předávání informací.
7. Zlepšení komunikačních kanálů, dřívější poskytování informací.

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 10 nám znázorňuje, zda jsou pracovníci dostatečně motivováni k vykonávání své práce, což přispívá k lepší pracovní morálce. Svoji energii a pracovitost dokáže nadřízený pracovník přenést i na svoje podřízené. V tomto podniku se to nadřízenému daří, a to u 85 % pracovníků. Ti jsou, i přes nějaké malé nedostatky, spokojeni s mírou motivace, kterou mezi ně nadřízený vkládá a podporuje je ve vykonávání jejich činností. Stejně jako v otázce č. 8 ohledně zpětné vazby, se i v tomto případě vyskytnulo

několik případů menšího nedostatku motivace. Na tomto by mělo vedení podniku zapracovat, jelikož nedostatek zpětné vazby může ovlivnit efektivitu práce na dané pozici.

Tabulka 10 - Motivace zaměstnanců

Odpověď	Responzí	Podíl
spíše ano	60	85,71 %
určitě ano	0	0 %
spíše ne	10	14,29 %
určitě ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 11 je velice důležitá, jak pro podřízené pracovníky, tak i v zájmu nadřízeného. Pokud by se alespoň jeden z pracovníků necítil ve svém pracovním prostředí dobře, mohlo by to ovlivnit i ostatní pracovní činnosti, jelikož na sobě hodně činností záleží. Všichni z dotazovaných odpověděli, že se ve svém pracovním prostředí cítí dobře. Jak je u této společnosti známo, jednatel společnosti KC se snaží mít co nejlepší kolektiv a vztahy na pracovišti. Od toho se pak odvíjí spokojenost a produktivita pracovníků.

Tabulka 11 - Spokojenost s pracovním prostředím

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	70	100 %
Ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka dvanáctá úzce souvisí s předchozí otázkou č. 11, ohledně spokojenosti s pracovním prostředím. Naprostá většina dotázaných se shodla v tom, že nadřízený pracovník podporuje u zaměstnanců týmového ducha. Z toho celkově 85 % dotázaných, což v tomto případě zastupuje 60 respondentů, si je zcela jistá, že je jejich nadřízený podporuje. Zbýlých 10 respondentů odpovědělo, že spíše souhlasí. Nikdo z dotázaných si nemyslí, že by nadřízený týmového ducha u zaměstnanců nepodporoval.

Tabulka 12 - Podpora týmového ducha

Odpověď	Responzí	Podíl
určitě ano	60	85,71 %
spíše ano	10	14,29 %
spíše ne	0	0 %
určitě ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

3. Shrnutí a návrh doporučení

3.1.1 Shrnutí rozhovoru

Povědomí o tom, co by měla jako jednatelka společnosti znát, jaký má jednatel být a jaké mají být jeho přednosti, zná velice dobře. Jednatelka si je také vědoma, že určité nedostatky v komunikaci má, projevuje snahu, aby je minimalizovala a předcházela jim. Její pracovní náplň jí baví a naplňuje jí. Nejraději má především různorodost práce, časovou flexibilitu a komunikaci. Na své pozici často vnímá pocit stresu, ale jelikož není typ člověka, který by se stresoval. Stres se snaží „odfiltrvat“ a řešit věci, které jsou důležitější pro podnik.

Mezi činnosti, které patří do její pracovní náplně patří například komunikace se zákazníky. Dále se také zabývá získáváním a cenovým ohodnocováním projektů. Jako zkušená jednatelka si je jistá, že zná sama sebe, své silné i slabé stránky. Mezi své silné stránky řadí schopnost rychle a efektivně řešit problémy. Naopak na své druhé straně si je vědoma toho, že je příliš benevolentní, což zařazuje mezi své slabé stránky.

Způsoby, kterými motivuje své zaměstnance jsou:

- Firemní benefity
- Platové ohodnocení + bonusy
- Časté teambuildingy
- Flexibilita, možnost zařízení osobních věcí během pracovní doby

Zpětnou negativní vazbu využívá pozitivně, používá ji jako zkušenost do budoucna. Používá ji jako něco, čemu chce do budoucna předejít a vyhnout se tomu.

Mezi nejčastější způsoby komunikace ve společnosti CM patří tzv. elektronické způsoby komunikace, prostřednictvím e-mailů a sociální sítě WhatsApp. Jednatelka společnosti upřednostňuje osobní komunikaci tzv. face to face. Mezi hlavní problémy podniku patří předávání neúplných informací, které zpomalují chod podniku.

Do budoucna by chtěl podnik expandovat do severských států, rozšířit montáže na větší a složitější projekty a zvětšit kvalitu práce tím, že bude klást větší důraz na vedoucí skupin.

3.1.2 Shrnutí dotazníků

Dotazníkové šetření bylo podáno pracovníkům ze společnosti CM, kteří pracují na různých pozicích. Jedná se tedy o mzdové účetní, administrativní pracovníky, projektové manažery, HR a IT pracovníka. Každý z nich má jednoho nadřízeného, a tím je přímo jednatelka společnosti. Dotazníkové šetření bylo vyplněno především od zaměstnanců na pozici mzdové účetní a projektových manažerů, kteří pracují v podniku 1-2 roky. Dále jsme zjistili, že většina zaměstnanců podniku CM má středoškolské vzdělání.

Komunikaci s nadřízeným pracovníkem zaměstnanci hodnotí kladně, pár procent zaměstnanců uvedlo, že jsou zde nějaké nedostatky, ale převážně jde o dobré hodnocení. Všichni zaměstnanci vědí, na koho se obrátit, pokud potřebují poradit s nějakou činností.

V průběhu jejich působení ve společnosti se párkrát pracovníci setkali s určitými komplikacemi v komunikaci se svým nadřízeným. Jedná se především nedostatečné nebo neúplné informace, které byly zaměstnancům poskytnuty. Poskytnutím těchto informací vedlo také ke ztížení vykonání jejich činností. Těmito komplikacemi dále také docházelo k menším konfliktům mezi zaměstnanci, které se ale vždy podařilo vyřešit. Pokud by zaměstnanci podniku mohli něco změnit, bylo by to především předávání informací rychleji a podrobněji. Dále zde také byl zmíněn lepší způsob shromažďování informací.

Vedení společnosti dostatečně zaměstnance motivuje a podporuje u zaměstnanců týmového ducha, s čímž souhlasí více než 85 % dotázaných. Zaměstnance podniku nejčastěji motivují teambuildingové aktivity a firemní benefity, které mohou být buď finančního nebo pracovního charakteru.

3.1.3 Návrh ke zlepšení

Komunikace v podniku je na dobré úrovni a žádné zásadní problémy, které by omezovaly chod podniku, nejsou patrné. Po analýze bylo zjištěno, že v komunikaci existují menší problémy, které byly zjištěny především v nedostatku předávání informací. Konkrétně neúplné nebo nedostatečné informace, které jsou poskytovány především ze strany vedení společnosti.

Během rozhovoru s jednatelkou společnosti bylo zjištěno, že největší komplikace představují komunikační bariéry. V hlavní budově vykonává svoji činnost malý počet zaměstnanců, kteří mají pouze jednoho (společného) nadřízeného. Ten musí komunikovat se všemi svými podřízenými a zákazníky. Jednatelka společnosti je příliš benevolentní a

snaží se vycházet vstříc jak svým podřízeným, tak zákazníkům, což může být někdy považováno spíše jako slabá stránka, protože je jednodušší říct "ne".

Vedoucí pracovník by měl zapracovat na vylepšení neverbální komunikace, která je klíčem k efektivnějšímu komunikování. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že si pracovníci všimají menších nedostatků ve způsobu komunikace.

Velkým přínosem pro podnik je pravidelné pořádání teambuildingových akcí a celkové utužování kolektivu. Pokud se objeví nějaký problém, vedení společnosti se snaží daný problém co nejdříve a nejefektivněji vyřešit. Mezi velmi časté způsoby řešení problému patří

Zaměstnancům jsou informace předávány pomocí sociální sítě WhatsApp a e-mailové sítě Outlook, což jim poskytuje snadný přístup k potřebným informacím. Zaměstnanci mají neustálý přístup k informacím, díky archivaci zpráv, kterou lze využít již téměř na každé sociální síti. Mezi velmi časté způsoby sdělování informací, ohledně blížících se akcí nebo školení, patří hromadné porady, kterých se vždy účastní všichni zaměstnanci.

Bylo by vhodné využít více osobního přístupu v rámci komunikačních kanálů a dát si větší pozor na způsob sdělování informací. Dále by si také mohli pracovníci vyhradit více času na sdělování důležitých informací, aby bylo zajištěno, že budou správně předány a pochopeny.

ZÁVĚR

Správná manažerská komunikace může vést k výraznému zlepšení produktivity a celkově efektivity v organizaci, zlepšení spolupráce a kvality vztahů mezi zaměstnanci, zvýšení motivace zaměstnanců, a tím i k lepším výkonům a výsledkům organizace. Další výhody zahrnují zlepšení kreativity a inovací, zvýšení loajality zaměstnanců, snížení fluktuace, zlepšení celkové tzv. image organizace a budování jejího povědomí. Dále také přispívá ke snížení nákladů spojených s chybami a jejími následnými nedorozuměními. Správná manažerská komunikace tedy zkrátka přispívá k celkovému zlepšení výkonů a chodu organizace.

V rozhovoru bylo zjištěno, že jednatelka společnosti ví, co by měla jako správný jednatel znát a jaké jsou její silné a slabé stránky. Ve společnosti se nejvíce komunikuje prostřednictvím sociální sítě WhatsApp a e-mailu. Hned poté následuje komunikace osobní, ve které vnímá jako jednatelka nedostatky, mezi které patří pozdní nebo neúplné sdělování informací.

V dotazníkovém šetření respondenti uvedli, že komunikaci s nadřízeným pracovníkem zaměstnanci hodnotí kladně. Pár procent zaměstnanců uvedlo, že jsou zde nějaké nedostatky, ale převážně jde o dobré hodnocení. Všichni zaměstnanci vědí, na koho se obrátit, pokud potřebují poradit s nějakou činností. Dále bylo také zjištěno, že vedení společnosti podává dostatečnou zpětnou vazbu a snaží se co nejvíce motivovat své zaměstnance. Mezi nejčastější způsoby motivace patří pořádání teambuildingových akcí.

Cíl práce byl naplněn a bylo doporučeno využívat více osobní komunikace a dát si víc záležet na tom, jakým způsobem dané informace sdělovat. Dále bylo také navrženo, aby si udělali na sdělování důležitých informací více času a věnovat více času tomu, aby byly správně předány a pochopeny.

POUŽITÁ LITERATURA

1. BĚLOHLÁVEK, F. 2017. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0433-8.
2. DUBOVÁ, Z. 2022 Kritika jako zabiják kvalitní zpětné vazby. In: <https://orangeacademy.cz> [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/kritika-zpetne-vazby/>
3. Firemní komunikace, 2012. Vlastní cesta [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/slovník-pojmu/firemni-komunikace/>
4. FOLWARZCZNÁ, I. 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
5. HLOUŠKOVÁ, I. 1998. Vnitrofiremní komunikace. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN: 80-716-9550-5.
6. HOVORKA, M. 2010. Naučte se být uznávaným šéfem, přečtěte si 9 užitečných pravidel. In: www.podnikatel.cz [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/naucte-se-byt-uznavanym-sefem/>
7. LAHNEROVÁ, D. 2012. Asertivita pro manažery. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4406-3.
8. MEDVEDOVÁ, H. Komunikační dovednosti-aktivní naslouchání a empatie. In: www.slideplayer.cz [online]. [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/5637652/>
9. MIKULÁŠTÍK, M. 2003. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2339-6.
10. MOSLEROVÁ, N. 2004. Interpersonální komunikace. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-692-6.
11. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2.
12. TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0405-6.
13. URBAN, J. 2010. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.

14. VYBÍRAL, Z. 2009. Psychologie komunikace. 2.vyd. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-387-1.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	[39]
----------------------------	------

Příloha A - Dotazník

Dotazník pro zaměstnance

Vážené respondentky/vážení respondenti,

Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění mého krátkého dotazníku, který slouží jako podklad pro Bakalářskou práci s názvem „Komunikace mezi pracovníky a nadřízenými“.

Žádám Vás tedy o co nejpresnější a nejpravdivější vyplnění dotazníku. Tento dotazník

je zcela anonymní.

Předem děkuji za vyplnění a spolupráci.

Správné odpovědi označte „X“ do příslušných kolonek, popřípadě zakroužkujte u hodnocení 1-5. Pokud bude možnost otevřené odpovědi, nebojte se rozepsat.

Marián Michálek

1. Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/a?

Méně než 1 rok	
1-2 roky	
Více než 2 roky	

2. Jakou vykonáváte pozici ve společnosti?

3. Jakého jste dosáhl/a vzdělání? (pouze ukončené)

Základní	
Vyučen/a	
Střední s maturitou	
Vyšší odborné	
Vysokoškolské	

4. Jak byste hodnotil/a komunikaci ve společnosti (mezi Vámi a nadřízeným) od 1 do 5? (1 – nejhorší, 5 - nejlepší)

1
2
3
4
5

5. Dostáváte od svého nadřízeného dostatečné informace, které potřebujete k vykonávání Vaší práce?

určitě ne	
spíše ne	
spíše ano	
určitě ano	

6. Jsou informace, které Vám poskytuje nadřízený srozumitelné a jednoznačné?

určitě ne	
spíše ne	
spíše ano	
určitě ano	

7. Pokud máte nějaké nejasnosti (ohledně své pracovní náplně), víte na koho se máte obrátit?

Ano	
Ne	

8. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

nikdy	
spíše ne	
spíše ano	
vždy	

9. Kdybyste mohl/a změnit něco ve Vaší společnosti, co by to bylo? (co se týče komunikace)

--

10. Cítíte se dostatečně motivován/a k vykonávání své práce?

určitě ne	
spíše ne	
spíše ano	
určitě ano	

11. Cítíte se dobře ve svém pracovním prostředí?

Ano	
Ne	

12. Podporuje nadřízený u zaměstnanců týmového ducha?

určitě ne	
spíše ne	
spíše ano	
určitě ano	

13. Kolik je Vám let?

14. Jakého jste pohlaví?

Muž	<input type="checkbox"/>
Žena	<input type="checkbox"/>

Děkuji Vám mnohokrát za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku.