

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Analýza vnitropodnikové komunikace v zemědělských podnicích
disertační práce

Autor: Ing. Dagmar Charvátová
Školitel: prof. Ing. Jan Hron, Dr.Sc.,dr.h.c., katedra řízení

Praha 2011

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ

Katedra řízení



Analýza vnitropodnikové komunikace v zemědělských podnicích

Disertační práce

Autor: Ing. Dagmar Charvátová

Školitel: prof. Ing. Jan Hron, DrSc.,dr.h.c.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému školiteli prof. Ing. Janu Hronovi, Dr.Sc., dr.h.c. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat také dalším členům Katedry řízení Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze za jejich připomínky a pozornost, kterou práci věnovali. V neposlední řadě děkuji celé své rodině za trpělivost a zázemí, které mi poskytla při tvorbě této práce.

Základní pojmy

Komunikace - lze chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací. Nejlépe ji lze charakterizovat jako participaci dvou a více osob, přičemž jde o aktivní účast těchto osob.

BSC = Balanced Scorecard - měří výkonnost podniků pomocí čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu

Kód – transformace do vhodné podoby pro přenos zprávy, dat, komunikované skutečnosti. Nejběžnějším kódem je přirozený jazyk, ale také např. dopravní značení, morseovka apod. Důležitým předpokladem úspěšné komunikace je vhodný výběr kódu, aby byl znám nejen sdělujícímu, ale i příjemci.

Komunikační šumy – negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace. Ty mohou být na straně partnerů komunikace, chybného kódování, zkreslení při přenosu apod.

MBO = Management by objectives

Partneři komunikace - každá komunikace vyžaduje sdělujícího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna.

Zpětná vazba – cyklický prvek komunikace umožňující jednak systematické oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem (zabezpečení vzájemné výměny informací), jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací.

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	10
2.1 VÝKONNOST PROCESU ŘÍZENÍ	10
2.1.1 Řízení podle cílů	12
2.1.2 Stanovení cílů	13
2.1.3 Sdílení cílů	15
2.1.4 Přijetí cílů vrcholového vedení	16
2.1.5 Ukládání úkolů	16
2.1.6 Typologie řídicích stylů podle K. Lewina	18
2.2 INFORMAČNÍ PROCES.....	19
2.2.1 Přenos informací	21
2.3 KOMUNIKAČNÍ PROCES	22
2.3.1 Komunikace	22
2.3.1.1 Komunikace s vnějším prostředím.....	25
2.3.1.2 Vnitropodniková komunikace	27
2.3.2 Komunikační toky	36
2.3.3 Komunikační styly.....	41
2.4 VEDENÍ A KOMUNIKACE.....	42
2.4.1 Komunikování s podřízenými.....	45
2.4.2 Dosahování strategické angažovanosti shora dolů	50
2.4.3 Komunikační a vzdělávací programy.....	52
2.1.3 PODNIKOVÁ KULTURA	54
2.6 DOSAŽENÍ EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	59
2.6.1 Bariéry v komunikaci	59
2.6.2 Efektivní komunikace	63
2.6.2.1 Principy efektivní komunikace.....	70
2.6.3 Zkoumání komunikačního procesu	74
2.6.4 Východiska k metodickým postupům.....	75
3. CÍL PRÁCE.....	78
4. METODIKA PRÁCE	80
4.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	80
4.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	81
5. VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO ZKOUMÁNÍ	84
5.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	86
5.2 INFORMOVANOST RESPONDENTŮ O JEJICH PRACOVNÍCH ÚKOLECH A ZNALOSTI PODNIKOVÝCH CÍLŮ.....	89

5.3 ANALÝZA ROZHODOVACÍHO PROCESU.....	91
5.3.1 Analýza konání a významu porad	91
5.3.1.1 Analýza pravidelnosti porad	91
5.3.1.2 Analýza významu a přínosu porad.....	92
5.3.2 Analýza způsobu přidělování úkolů	94
5.4 ANALÝZA PŘENOSU INFORMACÍ	95
5.4.1 Analýza rychlosti přenosu informací	95
5.4.2 Analýza přenosu pravdivých informací	98
5.4.3 Analýza využití získaných informací	101
5.4.4 Analýza znalosti předávání informací a jednání při chybějících informacích.....	104
5.5 ANALÝZA VEDENÍ LIDÍ.....	106
5.5.1 Analýza rychlosti a otevřenosti komunikace.....	106
5.6 ANALÝZA EFEKTIVNOSTI KOMUNIKACE	110
6. TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	117
6.1 Analýza úplnosti a pravdivosti přenášených informací při horizontální komunikaci.....	117
6.2 ANALÝZA Vlivu OTEVŘENÉ A UPŘÍMNÉ KOMUNIKACI NA PŘENOS PRAVDIVÝCH A ÚPLNÝCH INFORMACÍ.....	119
6.3 VZTAH MEZI DŮVĚROU NA PRACOVÍŠTI A OTEVŘENOU SPOLUPRACÍ	120
6.3.1 Zkoumání vlivu důvěry na pracovišti na otevřenou spolupráci mezi pracovníky	121
6.4 VZTAH MEZI DŮVĚROU NA PRACOVÍŠTI A PŘENOSEM PRAVDIVÝCH A ÚPLNÝCH INFORMACÍ	123
6.5 VZTAH MEZI DŮVĚROU NA PRACOVÍŠTI A OTEVŘENÝM A UPŘÍMNÝM SDĚLENÍM.....	124
6.6 ANALÝZA MÍRU Vlivu NASLOUCHÁNÍ NA RESPEKTOVÁNÍ NÁZORŮ, POCITŮ A DŮSTOJNOSTI DRUHÉHO	125
6.7 ANALÝZA MÍRU Vlivu IDENTIFIKACE CÍLE NA SROZUMITELNOU A JASNOU KOMUNIKACI.....	127
6.8 ANALÝZA VZTAHU MEZI DISKUSÍ A NASLOUCHÁNÍM DRUHÉMU	128
6.9 ANALÝZA ČASOVÉHO HLEDISKA ŘEŠENÍ PRACOVNÍHO PROBLÉMU	129
6.9.1 Vztah mezi psychickou bariérou a časovým hlediskem při řešení pracovního problému	129
6.9.2 Vztah mezi otevřenou spoluprací a psychickými bariérami při řešení pracovního problému.....	131
7. VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ.....	132
8. TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PŘÍNOSY	135
8.1 ANALÝZA VZTAHU MEZI ZISKEM A EFEKTIVNÍ KOMUNIKACÍ	135
8.2 HODNOCENÍ ÚČELNOSTI ZPĚTNÉ VAZBY.....	137
9. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	142
10. LITERATURA.....	148
11. PŘÍLOHY	155

Seznam tabulek

TAB. 1 PŘEHLED METOD VYVRACENÍ NÁMITEK (PŘÍLOHA)	X
TAB. 2 PŘÍSTUPY K VYJEDNÁVÁNÍ (FISCHER, URY, 1988).....	48
TAB. 3 DRUHY KOMUNIKACE V NÁVAZNOSTI NA PŘÍSTUPY K VYJEDNÁVÁNÍ	49
TAB. 4 TYPY KOMUNIKOVÁNÍ	62
TAB. 7 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 28 + 30.....	117
TAB. 11 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 30 + 31.....	119
TAB. 12 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 15 + 16.....	121
TAB. 13 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 16 + 30.....	123
TAB. 14 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 16 + 31.....	124
TAB. 15 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 32 + 36.....	125
TAB. 16 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 33 + 34.....	127
TAB. 17 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 35 + 36.....	128
TAB. 18 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 11 + 12.....	130
TAB. 19 STATISTICKÁ VYHODNOCENÍ OTÁZEK Č. 11 + 14.....	131
TAB. 20 HODNOCENÍ ZPĚTNÉ VAZBY	138
TAB. 1 PŘEHLED METOD VYVRACENÍ NÁMITEK.....	X
TAB. 3 KOMUNIKAČNÍ PROGRAM KENYON STORES.....	XIV

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ	11
OBRÁZEK 2 POČET ZPĚTNÝCH VAZEB OD PRACOVNÍKA K MANAŽEROVI	137
OBRÁZEK 3 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	139

Seznam grafů

GRAF 1 ROZDĚLENÍ ZEMĚDĚLSKÝCH SUBJEKTŮ DLE TYPU ZEMĚDĚLSTVÍ.....	85
GRAF 2 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE KRAJŮ.....	86
GRAF 3 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ V PODNICÍCH	87
GRAF 4 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE ZASTÁVANÉ POZICE V PODNICÍCH.....	87
GRAF 5 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE POHLAVÍ.....	88
GRAF 6 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE MÍRY ZNALOSTI PODNIKOVÝCH CÍLŮ	89
GRAF 7 ROZDĚLENÍ RESPONDENTŮ DLE MÍRY ZNALOSTI ÚKOLŮ NA JEJICH ODDĚLENÍ	90
GRAF 8 VYHODNOCENÍ KONÁNÍ PRAVIDELNÝCH PORAD	91
GRAF 9 VYHODNOCENÍ VÝZNAMU A PŘÍNOSU PORAD	92
GRAF 10 VYHODNOCENÍ ZAPOJENÍ SE DO DISKUSE NA PORADÁCH.....	93

GRAF 11 NEJČASTĚJŠÍ ZPŮSOB PŘIDĚLOVÁNÍ ÚKOLŮ	94
GRAF 12 ANALÝZA RYCHLOSTI PŘENOSU INFORMACÍ OD VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ	95
GRAF 13 ANALÝZA RYCHLOSTI PŘENOSU INFORMACÍ OD PODŘÍZENÝCH PRACOVNÍKŮ	96
GRAF 14 ANALÝZA RYCHLOSTI PŘENOSU INFORMACÍ PŘI HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACI.....	97
GRAF 15 ANALÝZA ČETNOSTI PŘENOSU PRAVDIVÝCH A ÚPLNÝCH INFORMACÍ SMĚREM DOLŮ	98
GRAF 16 ANALÝZA ČETNOSTI PŘENOSU PRAVDIVÝCH A ÚPLNÝCH INFORMACÍ SMĚREM NAHORU	99
GRAF 17 ANALÝZA NEJČASTĚJŠÍHO PŘENOSU INFORMACÍ PŘI LATERÁLNÍ KOMUNIKACI.....	100
GRAF 18 VYUŽÍVÁNÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ OD NADŘÍZENÝCH.....	101
GRAF 19 VYUŽÍVÁNÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ Z PÍSEMNÝCH ZPRÁV	102
GRAF 20 VYUŽÍVÁNÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ Z PORAD	103
GRAF 21 MÍRA ZNALOSTÍ PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ A DOTAZŮ	104
GRAF 22 ŘEŠENÍ SITUACE PŘI SCHÁZEJÍCÍCH INFORMACÍCH	105
GRAF 23 ANALÝZA RYCHLOSTI KOMUNIKACE MEZI PODŘÍZENÝMI A JEJICH VEDOUCÍM	106
GRAF 24 HODNOCENÍ MÍRY OTEVŘENOSTI KOMUNIKACE MEZI VEDOUCÍM A JEHO PODŘÍZENÝMI	107
GRAF 25 HODNOCENÍ KOMUNIKACE MEZI SPOLUPRACOVNÍKY.....	108
GRAF 26 HODNOCENÍ DŮVĚRY NA PRACOVÍŠTI.....	109
GRAF 27 ANALÝZA MÍRY IDENTIFIKACE CÍLE ROZHOVORU	110
GRAF 28 ANALÝZA SROZUMITELNÉ A JASNÉ KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI.....	111
GRAF 29 ANALÝZA DISKUSÍ NA PRACOVÍŠTI.....	112
GRAF 30 ANALÝZA MÍRY RESPEKTOVÁNÍ POCITŮ, NÁZORŮ A DŮSTOJNOSTI DRUHÝCH PŘI KOMUNIKACI.....	113
GRAF 21 ANALÝZA MÍRY OTEVŘENOSTI A UPŘÍMNOSTI V KOMUNIKACI.....	114
GRAF 32 ANALÝZA PŘENOSU PRAVDIVÝCH A ÚPLNÝCH INFORMACÍ	115
GRAF 33 ANALÝZA RYCHLOSTI PŘENOSU INFORMACÍ	116
GRAF 34 ZISK NA PRACOVNÍKA V PODNIKU	135

1. Úvod

Kvalita vnitropodnikové komunikace je nedílnou součástí výkonnosti podniku. Tato práce se zabývá problematikou vnitropodnikové komunikace v zemědělských podnicích.

Vnitropodniková komunikace ovlivňuje kvalitu řízení podniku i ostatních manažerských funkcí, které jsou v podniku realizovány.

Tato práce se orientuje na vztah vnitropodnikové komunikace a kvality rozhodování v podnicích.

Výzkum se bude zabývat i otázkou, zdali komunikace ovlivňuje konkurenceschopnost podniku a pokud ano, tak do jaké míry.

V odborné literatuře se uvádí, že konkurenceschopnost podniků je ovlivněna mnoha faktory, mezi něž lze zařadit kvalitu procesů a systémů v daném podniku, znalosti, dovednosti a motivaci zaměstnanců, produktivitu práce, cenu výrobků a služeb a další faktory.

Vnitropodniková komunikace v podnicích probíhá v různé kvalitě, které přináší problémy v řízení podniků. Vnitropodniková komunikace by měla být řešena v širším kontextu v návaznosti na celý řídicí systém podniku.

Pokud vnitropodniková komunikace bude v organizacích cíleně řízená a bude fungovat efektivně, bude to mít vliv na zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

Disertační práce je zaměřena na zjištění vztahu mezi výkonností podniku a vnitropodnikové komunikace v zemědělských podnicích.

Na zpracované teoretické poznatky navazuje kvantitativní a kvalitativní výzkum v zemědělských podnicích, kterým bude zjišťována úroveň vnitropodnikové komunikace v podnicích, a na základě výsledků těchto výzkumu budou navržena pravidla efektivní komunikace.

2. Teoretické východiska práce

Teoretická část práce se bude zabývat výkonností procesu řízení a komunikačním procesem v podnicích. Podnik je vymezen jako: *“Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.”* (Zákon č. 513, 1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění zákona č. 409/2010. Sb.)

Oproti tomu firma dle Obchodního zákoníku je definována jako: *„Název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.“* (Zákon č. 513, 1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění zákona č. 409/2010. Sb.)

Proto se v této práci bude používat terminologie podnik, vnitropodniková komunikace, podniková kultura, jen v doslovných citacích se bude uvádět firma, vnitrofiremní komunikace, firemní kultura.

2.1 Výkonnost procesu řízení

Součástí řídicího procesu je komunikace. Veber (2000) tvrdí, že řízení bez komunikace není myslitelné.

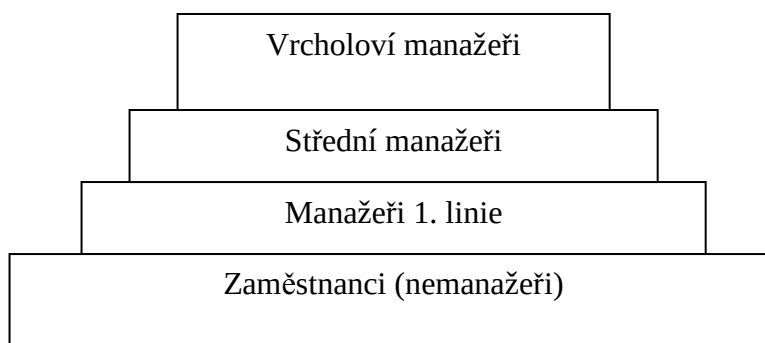
Management pochází z anglického slova a znamená řízení, vedení, správa. Dle odborné literatury lze management chápat jako: *“...proces koordinování činnosti pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.”* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, str. 24, 1997)

S tímto názorem se shoduje i Robbins, Coulter (2004), kteří ještě dodávají, že výše uvedený proces koordinace činnosti pracovníků má být proveden účinně a efektivně.

Srpová, Řehoř a kol. uvádějí, že manažer je specifický zaměstnanec jak výší platu, tak i pravomocemi a odpovědnostmi. Tvrdí, že při postupném zvětšování podniku se pozice vlastníka, manažera a zaměstnance osamostatňují a ve větších podnicích vzniká samostatná profese manažera. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Oproti Srpové, Řehořovi a kol. (2010), uvádí Robbins, Coulter (2004) jiné dělení na zaměstnance (nemanážery) a manažery. Názorně je to zobrazeno na následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1 Organizační úrovně



Zdroj: Robbins, Coulter, str. 23, 2004

Bělohlávek, Košťan, Šuleř oproti tomu uvádí rozdělení pouze na liniové, střední a vrcholové manažery a o zaměstnancích se nezmiňuje (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Oproti Bělohlávkovi, Košťanovi, Šuleřovi (2001), uvádí Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) dělení na vrcholový management, střední management, provozní management a výkonné pracovníky. V tomto dělení se s Donnellym, Gibsonem, Ivancevichem (1997) shoduje i Lang (2007) a přibližují se k dělení více k Robbinsovi a Coulterovi (2004) než k Srpové, Řehořovi (2010).

V organizační úrovni větších podniků lze tedy najít zaměstnance (nemažery) a manažery, které lze dělit na vrcholové, střední a operativní.

Srpová, Řehoř a kol. (2010) tvrdí, že mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, vedení a kontrola. S těmito autory se shoduje i Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001), Robbins, Coulter (2004). Hron (2003) ještě doplňuje tyto funkce o funkci personálního zajištění. Komunikace se prolíná ve všech funkcích manažera a je důležitá k dosažení cílů podniku.

Cajthamr, Dědina jsou přesvědčeni, že každý podnik musí vykonávat činnosti efektivně. Pod pojmem efektivně Cajthamr, Dědina uvádějí optimální využití zdrojů v poměru vstupů a výstupů. Tvrdí, že: *“Na základě analýzy efektivních organizací může být organizace rozdělena na dvě části: jednu určující strukturu přítomnou v každém podniku a druhou ovlivněnou lidským faktorem, který ovlivňuje strukturu celkového organizačního chování.”* (Cajthamr, Dědina, str. 237, 2010)

Výše uvedení autoři dále předpokládají, že existuje úzká vazba mezi podnikovými výsledky a efektivními manažery. Uvádějí, že efektivní manažeři se vyznačují vysokou emoční inteligencí. Bylo zjištěno, že emoční inteligence byla dvakrát tak důležitá než technické schopnosti a intelekt. Zdůrazňují, že čím je vyšší postavení manažera v organizační struktuře, tak tím je důležitější výše jeho emoční inteligence.

Pro dosažení efektivní organizace si nejprve každá organizace musí stanovit cíle. Proto se následující podkapitola bude zabývat stanovením cílů.

2.1.1 Řízení podle cílů

Řízení podle cílů (MBO, Management by objectives) je manažerská technika, která byla vyvinuta Peterem Druckerem a Douglasem McGregorem v padesátých letech 20. stol. se záměrem zvýšit participaci zaměstnanců na řízení organizace, posílit jejich motivaci a upevnit přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení. Postup se stal mezi manažery velmi populární a rychle se rozšířil do řady organizací na celém světě. Sestává se z několika kroků:

- 1) Nadřízený stanovuje společně s pracovníkem cíle na nastávající období.
- 1) Pracovník usiluje v průběhu období o splnění stanovených cílů a vedoucí mu k tomu poskytuje podmínky.
- 2) Po uplynutí období se vedoucí setkává s pracovníkem znovu a porovnávají dosažené výsledky s vytčenými cíli. Poté jsou společně určeny cíle na další období.

Základním prvkem systému je společná schůzka vedoucího s pracovníkem. Tato schůzka má standardní průběh:

- je projednáváno plnění cílů z minulého období;
- vedoucí vyzve pracovníka, aby nejdříve navrhnul sám své cíle. To vyvolává v podřízeném pozitivní pocit účasti na určení svých pracovních cílů a později ho to motivuje k dosahování těchto cílů;
- vedoucí prezentuje pracovníkovi cíle podniku a oba pak korigují osobní cíle pracovníka s ohledem na cíle podniku. Pracovník má možnost vyložit své

výhrady nebo možné překážky, které mu mohou bránit v dosahování cílů, a s vedoucím projednává způsob řešení těchto překážek;

- o cílech na další období je pořízen zápis, kterého bude využito při příští schůzce (Khelerová, 1995).

Drucker uvádí, že základním předpokladem fungujícího podniku je řízení podle cílů. To od podřízeného vyžaduje, aby si důkladně promyslel a předložil nadřízenému vlastní závěry ohledně konkrétního významného přínosu podniku – nebo útvaru v rámci podniku – který by se od něj měl očekávat a za který by měl být odpovědný.

Závěry, s nimiž podřízený přijde, zřídka odpovídají tomu, co nadřízený očekává. Prvním cílem tohoto postupu ovšem ve skutečnosti je právě vyjasnění toho, jak rozdílně vnímají realitu nadřízený a podřízený. Jejich vnímání je však zaměřeno určitým směrem, a to na něco, co je pro obě strany reálné. Uvědomí-li si, že tutéž realitu vidí v odlišném světle, již to je samo o sobě komunikace.

Řízení podle cílů poskytuje zamýšlenému příjemci komunikace - v tomto případě podřízenému – přístup ke zkušenosti, která mu umožňuje pochopení. Je mu poskytnut přístup k realitě rozhodování, k problémům priorit, k volbě mezi tím, co dělá rád, a tím, co vyžaduje situace, a především k odpovědnosti za přijaté rozhodnutí. Nejspíše se na situaci nedívá stejně jako jeho nadřízený – ve skutečnosti tomu tak bude zřídka a ani by tomu tak být nemělo. Možná však pochopí složitost situace svého nadřízeného a skutečnost, že tuto složitost nezpůsobil nadřízený, ale že k dané situaci neoddělitelně patří.

Z výše uvedeného vyplývá, že komunikace vyžaduje sdílenou zkušenost.

Komunikace funguje pouze tehdy, předává-li něco odesílatel příjemci.

Drucker je přesvědčen o tom, že komunikace v organizaci není organizačním prostředkem, ale organizačním způsobem (Drucker, 2002).

2.1.2 Stanovení cílů

Komunikace v podniku nemůže být samoučelná, ale musí sloužit určitým cílům pro daný podnik.

Neúspěch metody řízení podle cílů v dlouhodobé perspektivě vyvolal potřebu řešit participaci pracovníků a provádění cílů jednotlivých úrovní řízení jiným způsobem. Původní metoda řízení podle cílů byla transformována do různých jiných variant. Jednou z nich je i stanovení cílů, teorii, kterou zpracoval Edwin Locke. Teorie je postavena na vztahu mezi vědomými úkoly, záměry a výkonem. Cíl je to, čeho se jedinec vědomě snaží dosáhnout, zejména ve vztahu k budoucí době.

Edwin Locke uvádí dvě hlavní funkce cílů: jsou základem motivování a řídí chování. Určují, jak velké úsilí je třeba vyvinout, aby byly splněny.

K tomu, aby cíle ovlivnily aktivitu, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- jedinec musí cíl přijmout za svůj cíl (cíl není přijat, pokud je nedosažitelný nebo v něm není patrný přínos pro svou osobu);
- je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce problému).

Další podmínky se týkají spíše cíle samotného a mají vliv na úroveň plnění cíle:

- Specifičnost: jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné. Člověk, který dostane zadaný konkrétní úkol, se bude snažit více, než při vágním pokynu např. sežeňte co nejvíce zakázek;
- obtížnost: čím je cíl obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej. Lidé, kteří se setkávají s náročnějšími úkoly, se více angažují v analýze problému a jsou tvořivější než při úkolech jednoduchých. Nicméně cíl musí být splnitelný;
- zpětná vazba: informace o tom, jak plnění cíle pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším výkonům;
- soutěž povzbuzuje, jsou – li pracovníci při plnění svých cílů relativně nezávislí. Může však působit značné problémy, pokud povaha úkolu vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali. Pak má spíše brzdicí charakter;
- účast na stanovení cíle: pokud má pracovník možnost účastnit se stanovení svého cíle, je mnohem více motivován.

Účast na stanovení cíle vede k silnějšímu přijetí cíle. Při pozitivním působení těchto skutečností dochází k vysokému úsilí dosáhnout splnění úkolu.

Stanovení cílů je jasná a přesvědčivá teorie motivačního působení. Jejím praktickým výstupem je ukládání úkolů – manažerská technika, praktický návod vedoucím pracovníkům k hodnocení a motivování podřízených.

2.1.3 Sdílení cílů

Často se stává, že lidé v podniku nemají jasno, jaké jsou hlavní cíle tohoto podniku. Přesněji řečeno sami mohou mít o cílech podniku dosti přesnou představu – neshodnou se však se svými nadřízenými a spolupracovníky, protože neměli čas si tuto představu vzájemně ujasnit nebo nechtějí přistoupit na názory ostatních. Taková situace je pro podnik nebezpečná – důsledkem může být vzájemně rozporuplné a matoucí chování vůči externím partnerům, neustálé konflikty mezi různými pracovníky uvnitř podniku nebo dokonce faktický rozpad.

To znamená, že by lidé neznali obecně posláním podniku. Jakmile však dojde na upřesnění záměrů pro budoucí léta, má každý jinou představu. Ta je dána zkušenostmi, odborným zaměřením nebo specializací v rámci podniku. Pro podnik je životně důležité, aby se členové shodli na společných strategických cílech. Tyto cíle však musejí být dále přenášeny na nižší úroveň řízení až po řadové pracovníky, kteří je budou svou činností realizovat.

Chybí-li shoda o základní strategii a cílech mezi členy vedení podniku, přenáší se rozpor dál a vzniká řada negativních jevů:

- Lidé v podniku se orientují jen na řešení krátkodobých problémů a zásadní rozpory zůstávají nevyřešeny. Znovu a znovu se vracejí zdánlivě vyřízené operativní problémy, které však jsou jen povrchními symptomy hlubších konfliktů. Energie pracovníků se vyčerpává pasivním reagováním na dílčí obtíže, vzniká únava a apatie.
- Členové vedení projevují rozdílné názory před širším publikem. Snaží se prosadit za každou cenu své přesvědčení a získat pro ně stoupence. Konflikt z vedení se přenáší do celého podniku a stává se příčinou rozkolu.
- Soustředění na vnitřní mocenské boje oslabuje pracovní morálku a to má dopad na výkonnost pracovníků i celého podniku.

- Když pracovníci vytuší názorové rozdíly ve vedení podniku, vzniká u nich nejistota a obavy z budoucí existence podniku a kvalitní odborníci hledají raději místo u jiných podniků.

Shoda u základních cílů je nutná nejen pro úspěch, ale dokonce pro přežití každého podniku. Této shody lze dosáhnout ověřenými prostředky manažerské praxe (Khelerová, 1995).

2.1.4 Přijetí cílů vrcholového vedení

Lidé často dělají něco jiného než to, co se od nich očekává. Není to ze zlé vůle nebo z nezájmu – prostě jim nebylo sděleno, jaké jsou vlastně cíle jejich práce. Očekává se, že jejich činnost je s dostatečnou jasností vymezena popisem práce. Tak se však může stát, že své úsilí nevědomky zaměří jiným směrem, než potřebuje organizace. Tím se vlastně ztrácejí dobré záměry vedení podniku. Vznikají také konflikty a nedorozumění mezi pracovníky, kteří mají spolupracovat na určitých úkolech, protože každý chápe své poslání jinak.

Sdílí-li vedení podniku společný názor, je dalším nutným krokem přenést tyto společné názory na nižší složky podniku. Strategické cíle se musejí promítnout do cílů operativních a ty do operačních. Tak se cíle vrcholového vedení konkretizují v cílech středního managementu a ty pak dále v úkolech nižších vedoucích pracovníků. Tento proces neproběhne automaticky – je k němu nutné dosažení určité úrovně komunikativních dovedností v organizaci (Khelerová, 1995).

2.1.5 Ukládání úkolů

Stanovení cílů respektuje některé zásady řízení podle cílů – přejímá participaci, umožňuje pracovníkovi první slovo při posouzení obsahu cílů a udržuje přenos cílů z vyšších úrovní do úrovní nižších.

Současně však odbourává formalismus a nadměrnou administrativní zátěž, typickou pro původní metodu MBO. Řeší také jednu praktickou nesnáz řízení podle

cílů: pracovníci vyvíjeli nejvyšší úsilí těsně před koncem hodnoceného období a v první části tohoto období podávali zřetelně slabší výkon.

Úkoly jsou pracovníkům předkládány průběžně a jsou s nimi konzultovány. Vedoucí vysvětluje záměry vedení, pracovník uvažuje, jakým způsobem tyto záměry naplnit a projednává s nadřízeným termín plnění. Tímto způsobem je stanoven úkol. Vedoucí úkol zapisuje do svého záznamníku a uvádí tyto údaje: název úkolu, pověřený pracovník, způsob plnění, termín plnění (Khelerová, 1995).

2.1.6 Typologie řídicích stylů podle K. Lewina

Styl řízení úzce souvisí s komunikací. Například pokud vedoucího charakterizuje autokratický styl řízení, tak komunikace probíhá shora dolů. Mezi nadřízeným a pracovníkem málokdy dojde k opravdovému dialogu. Styl řízení velmi silně ovlivňuje komunikační kanál a tím i její účinnost.

Robbins, Coulter (2004) rozdělují styly řízení na autoritativní, demokratický a liberální. Uvádí, že autoritativní styl centralizuje moc, rozhoduje, přikazuje. U demokratického stylu oproti autoritativnímu jsou zaměstnanci začleněni do rozhodování, jsou jim delegovány pravomoci, je jim poskytována zpětná vazba. Liberální styl naopak ponechává svým zaměstnancům volnost při rozhodování a plnění pracovních úkolů.

Oproti Robbinsovi, Coulterovi (2004) Srpová, Řehoř (2010) rozdělují styly manažerské práce na autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní. Uvádí, že u benevolentního stylu je manažer autokratický, ale pokouší se vytvořit přátelské prostředí. Důvěřuje svým podřízeným a při rozhodování se na ně obrací. U konzultativního stylu je podporována oboustranná komunikace. Upřednostňuje pozitivní motivaci před tresty a sankcemi. U participativního stylu se nadřízený snaží zapojit podřízené do procesu rozhodování. Plně jim důvěřuje a nechává je úkoly vykonávat dle jejich rozhodnutí. Oproti Robbinsovi, Coulterovi (2004) Khelerová (1999) definuje následující styly: autokratický, konzultativní, participativní a laissez faire styl. Tyto styly jsou uvedeny v příloze č. 4.

2.2 Informační proces

Nejprve je důležité vymezit nejzákladnější pojem a tím jsou data.

Mládková ve své publikaci definuje informace jako: *“Data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam.”* (Mládková, str. 25, 2004).

S názorem Mládkové (2004) se shoduje i názor Vodáčka a Vodáčkové (2001), kteří rovněž uvádějí, že informace představují data, kterým uživatel přisuzuje určitý význam.

Komunikace ve skupině podchycuje, jak jsou členové ochotni si navzájem sdělovat své názory. Pro efektivní plnění úkolů je podstatné zejména to, jakým způsobem si poskytují informace (Khelerová, 1995).

Součástí informačních procesů je komunikace. Chápe se jako sdílení informací (ale také spojování, společenskou účast). Vychází-li se z pojetí informace jako sdělitelné vlastnosti objektu, pak je komunikace fyzikální děj, umožňující sdělování informací.

Hron uvádí, že: *“Každá informace slouží k poznání objektivní reality – vnějšího či vnitřního prostředí organizačních systémů. Proto za informace je možné považovat z hlediska cyklu řízení jakékoli sdělitelné poznatky. Informace nikdy nezobrazují objektivní realitu v celé své složitosti a mnohotvárnosti. Dochází k redukci, která je závislá na účelu, k jakému má informace sloužit, dále na rozlišovací schopnosti řídicího subjektu. Každý řídicí subjekt nejen přímá, ale především předává informace, čímž vzniká informační tok, který není samočinný, ale je důsledkem aktivity řídicího systému. Úroveň tohoto toku přímo ovlivňuje míru určitosti chování organizačního systému.”* (Hron, str. 107, 2003).

Oproti tomu Drucker (2002) tvrdí, že **komunikace znamená vnímání** a oproti tomu **informace znamenají logiku**. Podle Druckera nejsou **informace** jako takové čistě formální a **nemají žádný smysl**. Mají spíše neosobní než interpersonální charakter.

Dále uvádí, že čím více je lze očistit od lidské složky tím větší platnosti a spolehlivosti nabývají a tak stoupá jejich informační hodnota.

Z předchozích tvrzení je možné vyvodit, že informace mají smysl, protože díky nim člověk poznává objektivní realitu. Komunikace neznámá jen vnímání, protože je vždy cílevědomá, záměrná a logická. Lidé spolu komunikují za určitým účelem něco sdělit.

Informace předpokládá komunikaci. Informace jsou vždy nějak zakódované. Aby mohly být přijaty, natož pak použity, musí příjemce znát určitý kód a rozumět mu. To vyžaduje předchozí shodu, což znamená určitou komunikaci.

Řečeno jinak, komunikace nemusí být závislá na informacích. Naopak, nejdokonalejší komunikaci mohou tvořit pouze sdílené zkušenosti bez jakékoliv logiky. Prioritu mají spíše vjemy než informace (Drucker, 2002).

Bohatší a lepší informace neřeší komunikační problém a nepřeklenují komunikační mezeru. Naopak čím je informací více, tím větší je potřeba fungující a efektivní komunikace. Neboli čím je informací více, tím větší je pravděpodobně komunikační mezera (Drucker, 2002).

Khelerová k tomu ještě dodává, že nedostatek informací nejen, že ovlivní výkon z praktického hlediska, protože pracovník nemá příslušné podklady pro svůj úkol, ale informace souvisí i s potřebou jistoty. Zaměstnanci by měli mít přehled o tom, co se v podniku děje, jaké je její postavení, ale i jaké je postavení útvaru, ve kterém pracují. Je známo, že v situaci, kdy se očekávají velké organizační změny, například fúze se zahraničním partnerem, vedení podniku se často snaží zatajovat informace. Dělá to v dobrém úmyslu, aby se nešířila panika. Efekt je však naprosto opačný. Díky informačním šumům, které se v podniku šíří, je panika ještě větší (Khelerová, 1995).

Proto je důležité, aby manažer nejen potřebné informace vyhledával, ale také je třídil a předával dál svým podřízeným a ti tak měli přehled o tom, co se v podniku děje a tím se tak zabránil šíření případné paniky, která nastává z informačních šumů.

Podle Havlíčka, Brožové (2005) jsou znalosti velmi důležitým prvkem při vytváření konkurenční výhody podnikatelských subjektů. Podle něj jsou: *“Znalosti*

nejvyšším prvkem znalostních systémů, které obsahují data, informace a znalosti. Znalosti jsou proměnným prvkem znalostních systémů. Vývoj znalostí probíhá v životním cyklu znalostí, v němž se tacitní znalosti mění v explicitní znalosti, pak se mění v prosté informace a poté údaje. Tento cyklus souvisí s úrovní poznání jednotlivce a jeho pozicí ve znalostním systému.“ Havlíček dále rozlišuje data údaje. Popisuje data nebo údaje jako: „Soubor faktů, měření a statistik o reálných prvcích popsanych názvy. Informace pak představují uspořádaná data nebo zpracovávaná data, u nichž je kontrolována jejich aktuálnost a přesnost.“ (Havlíček, Brožová, str. 108, 2005).

2.2.1 Přenos informací

Bělohlávek, Košťan, Šuleř uvádí, že: “Základní rozhodnutí při předávání informace se týká dvou oblastí: výběru optimálního média přenosu a volby vhodných informačních kanálů.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, str. 469, 2001).

Výše uvedení autoři se rovněž domnívají, že: “Volba **optimálního média přenosu** je jedním z klíčových bodů **efektivnosti** komunikačního procesu. Kritéria pro optimální volbu média jsou:

- potřebná rychlost zprávy
- bohatství informací, které poskytuje médium
- finanční náročnost přenosu informací (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, str. 469, 2001).

Horáková, Stejskalová, Škapová se zabývají významem efektivního využití informací. Tvrdí, že: “Význam efektivního využití informací vzrostl natolik, že se schopnost (či neschopnost) informací využít stává dělící čarou mezi úspěchem a nezdařením. A to platí dvojnásob v komunikaci.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, str. 9, 2000).

Kreitner, Kinicki (1989, in Bělohlávek, Košťan, Šuleř, str. 469, 2001) uvádějí, že: “Čím je problém složitější, tím bohatší informace příjemce potřebuje. Rychlost a bohatství detailů se v minulosti většinou vylučovaly nebo spojení obou požadavků bylo

velmi nákladné. Dnes v době scannerů, modemů, faxů a elektronické pošty lze rychle a efektivně přenášet i velice složité systémy poznatků za dostupnou cenu.“

Bělohlávek (1996) uvádí, že použití každého média má své výhody i nevýhody, které jsou uvedené v příloze č. 2.

2.3 Komunikační proces

2.3.1 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského základu communis, tj. společný, obecný, pospolitý, podstatné jméno communicatio vyjadřuje společnou účast, sdílení a sdělení, spojení, přenos, proces předávání informace od zdroje k příjemci.

Podle Antušáka a Kopeckého je komunikace jednou z nejdůležitějších podmínek existence člověka jako společenského tvora. Tvrdí, že komunikaci lze obecně označit jako proces sdělování informací (Antušák, Kopecký, 2005).

Střížová uvádí, že: *“Komunikace je kontinuální dvousměrný proces výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Jde o nekonečný model, neboť lidé se obvykle potřebují několikrát vzájemně ovlivňovat a upravovat zprávu než dosáhnou shody. Proces může být přerušen, když jeden z účastníků se nesnaží o pochopení nebo naopak předpokládá předem, že druhý účastník mu automaticky rozumí.“* (Střížová, str. 7, 2006)

Oproti tomu Watzlawick, Bavelasová, Jackson tvrdí, že komunikace nevzniká jen za účelem dorozumění. O komunikaci se nemusí jednat jen tehdy, když je vědomá, záměrná a úspěšná, tj tehdy, kdy nastane vzájemné pochopení. Watzlawick, Bavelasová, Jackson tvrdí, že obsah komunikace není důležitý, ale důležitý je vztahový (příkazový) aspekt lidské komunikace (Watzlawick, Bavelasová, Jackson, 1962).

Kasper a Mayrhofer tvrdí, že neexistuje jednotné chápání pojmu komunikace. Uvádějí, že: *“Často dochází k ztotožnění pojmu komunikace s pojmem interakce.*

Nejdůležitějším znakem interakce je reciprocita, vzájemnost jednání: chování subjektu A vyvolává u subjektu B reakci, která opět navodí určité chování A. S tím je také spojeno ovlivňování. Na komunikaci, stejně jako na interakci, je možné pohlížet jako na proces jednání, který probíhá mezi dvěma nebo více subjekty či aktéry podle určitých „pravidel hry“ a který se pokouší vyrovnat s řešením, popřípadě uspokojením určitého cíle. Vzájemný průběh sdělení mezi dvěma nebo více osobami se označuje jako interakce. Interakce představují určitou formu sociálního jednání. Pojem sociální interakce označuje aktivně – reaktivní složku interpersonálního dění, přičemž ovšem význam nemají pouze pozorovatelné reakce, ale také vztah mezi osobami, který určuje druh, způsob a průběh interakce (Kasper, Mayrhofer, str. 201 – 202, 2005).

S předchozí definicí se shodují i Watzlawick, Bavelasová, Jackson, kteří definují sdělení jako komunikační jednotku neboli komunikaci. Série sdělení, které si osoby vyměňují, označují pak jako interakci (Watzlawick, Bavelasová, Jackson, 1962).

Mnoho autorů se zabývá komunikací a jejím vztahem k řízení. Např. Veber (2000) uvádí, že řízení bez komunikace je nemyslitelné a v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů globalizace.

Nejdůležitějším faktorem v komunikaci manažerů je způsob, jak jsou v podniku organizovány útvary a lidé. Veber (2000) tvrdí, že lidské, ne elektronické vazby se ukazují být základem efektivní komunikace.

Hurst se domnívá, že komunikace je dovednost. Tvrdí, že komunikaci se lze naučit a že by se měla i vyučovat. Komunikace by se mělo používat k překonání jazykových bariér, ke sdělování myšlenek, k nalezení cesty jak porozumět a být pochopeni. Při podnikání má komunikace zvláštní uplatnění. Lze jí dosáhnout zcela odlišných výsledků podle toho, jaký způsob komunikace je zvolen. Různé způsoby komunikace jsou navzájem velmi provázané (Hurst, 1994).

Oproti Hurstu (1994), Koontz a Werich uvádí, že komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl (Koontz, Weihrich, 1993).

Přestože komunikace doprovází všechny oblasti řízení, největší význam má pro manažerskou funkci vedení.

Komunikace se člení na vnitřní komunikaci, realizovanou prostřednictvím vnitřních komunikačních systémů a vnější komunikaci, zajišťovanou prostřednictvím vnějších komunikačních systémů. Vnitřní komunikační systémy umožňují realizovat sdílení informací uvnitř podniku a představují tak rozhodující podmínku jeho existence, vnější komunikační systémy umožňují realizovat propojení podniku (organizace) s jeho okolím a vytvářejí tak podmínku pro vzájemné působení podniku a okolí a tedy ve svých důsledcích podmínku fungování podniku.

Podle Černé, Kašíka a Kunze má komunikace čtyři hlavní funkce a těmi jsou: informovat, instruovat, přesvědčit a pobavit (Černá, Kašík, Kunze, 2006).

Oproti Černé, Kašíkovi a Kunzi (2006), Mikuláščík rozšiřuje tyto funkce komunikace.

Funkce komunikace podle Mikuláščíka:

- *“Funkce **informativní** – předávání určitých informací, faktů, dat mezi lidmi.*
- *Funkce **instruktivní** – v podstatě je to funkce informační, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.*
- *Funkce **přesvědčovací** – působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání.*
- *Funkce **posilovací a motivující** – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací, jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, o posilování vztahu k něčemu.*
- *Funkce **zábavná** – jde o to pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti.*

- Funkce **vzdělávací a výchovná** – specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí, sycena je funkcí informativní, instruktivní, ale i dalšími funkcemi.

- Funkce **socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti. Komunikace také závisí na společenské úrovni, v jakých společenských segmentech se nacházíme a do jakých chceme patřit.

- Funkce **osobní identity** – na úrovni osobnosti, pro JÁ je komunikace velmi důležitou aktivitou. Pomáhá totiž ujasnit si spoustu věcí o sobě samém, uspořádat si svoje postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace. Jde o ratifikaci sebepojetí.

- Funkce **poznávací** – souvisí úzce s funkcí informativní. Její pojetí je spíše z pohledu komunikanta, kdežto informativní zahrnuje pojetí z pohledu komunikátora i komunikanta.

- Funkce **svěřovací** – slouží ke zbavování se vnitřního napětí, k překonání těžkostí, sdělování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci.

- Funkce **úniková** – když je člověk sklíčený, otrávený, znechucený, může mít chuť si s někým nezávazně popovídat o věcech neutrálních, odreagovat se od starostí, od shonu.“ (Mikuláščík, str. 21 – 22, 2003).

2.3.1.1 Komunikace s vnějším prostředím

Podle Vebera (2000) lze na komunikaci podniku s okolím nazírat ze dvou úhlů:

- Vzhledem k existenci určitých pravidel daných legislativou a také vzhledem k základním potřebám vlastní činnosti je organizace v určitém směru povinna se svým okolím komunikovat. Musí být ve spojení např. s finančním úřadem a jinými úřady státní správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou, s dodavateli, zákazníky apod. Bez této komunikace není existence organizace možná. Jde o jakousi nutnou (nikoli však postačující) podmínku.

- Chce-li v současné době organizace nejen existovat, ale také mít šanci na úspěch, měla povinnou část komunikačních aktivit obohatit o jakousi „dobrovolnou nadstavbu.“

Druhá skupina vnějších komunikačních aktivit organizace bývá v současné době označována jako práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností.

Pro potřeby efektivního zaměření komunikačních aktivit se rozlišují rozdílné tzv. relevantní části veřejnosti. Jde o skupiny jedinců, kteří se vyznačují určitými shodnými znaky. Charakteristické znaky skupiny pak ovlivňují výběr komunikačních nástrojů a technik. Skupiny se mohou navzájem prolínat. Vzhledem k tomuto možnému prolínání musí organizace se všemi relevantními částmi veřejnosti komunikovat ve stejném duchu.

Dalšími zásadami při komunikaci s veřejností je systematičnost a soustavnost této práce. Pokud se člověk začne chystat pracovat s veřejností, je vhodné provést analýzu toho, jak na tom je. Jak ho vnímá veřejnost jako celek, zda se nějak výrazně liší názory jednotlivých částí veřejnosti, na jaké prvky jsou jednotlivé skupiny citlivé, které komunikační nástroje a techniky budou vůči té které skupině efektivní. Po analýze musí přijít plán komunikačních aktivit a zvolení strategie. Sporným bodem projednávání komunikačního plánu se zajisté stane rozpočet a časový horizont. Charakteristickou zvláštností komunikace zaměřené na veřejnost je ta skutečnost, že výsledky nelze očekávat okamžitě a nelze použít snadné a měřitelné ukazatele, které by prokazovaly příznivý posun. Nelze pominout ani tu skutečnost, že komunikace zaměřená na formování pozitivního obrazu organizace a jejích aktivit a výsledků v očích veřejnosti představuje relativně novou sféru, která u řady manažerů i představitelů statutárních orgánů nezíská důvěru a tím ani podporu, a pokud se přikloní k určité podpoře těchto aktivit, budou vyžadovat rychlé a levné výsledky.

Vnější komunikační systémy zajišťují propojení podniku (organizace) s okolím. Představují rozsáhlé komunikační sítě, jejichž úkolem je zajistit sdílení informací v celosvětovém měřítku.

Vnější komunikace se realizuje především prostřednictvím spojové komunikace. Ta může být z různých hledisek chápána jako komunikace poštovní, telekomunikační,

radiokomunikační, individuální, hromadné sdělování, místní, meziměstská, mezinárodní, listovní, telefonní, telefaxová, přenos dat, rozhlasová a televizní, pozemní, družicová atd.

2.3.1.2 Vnitropodniková komunikace

Stejně důležitá jako vnější komunikace je i vnitropodniková komunikace.

Střížová uvádí, že: *“Vnitropodniková komunikace spojuje všechny funkce v organizaci a rozhoduje o efektivním využívání zdrojů.”* (Střížová, str. 99, 2006)

Střížové (2006) ještě k tomu dodává, že: *“Vnitropodniková komunikace v sobě zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.”* (Hloušková, str. 6, 1998)

Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale i umožnit a do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců.

Komunikační kanály a pravidla pro formální část vnitropodnikové komunikace by měly být jasně formulovány v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník, popř. pracovník, u něhož došlo k změně zařazení, a tím i k změně postavení v komunikační síti organizace. Tato pravidla úzce souvisejí s organizační strukturou a se stanoveným systémem odpovědnosti.

Střížová uvádí, že: *“Komunikace v organizaci musí znamenat propojení, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci. Nejde jen o formální plnění povinností, o to, aby se informace dostaly včas na správné místo, ale o mnoho více. Pomocí komunikace si pracovníci organizace utvářejí a vyjasňují názory na vše, co se v ní děje, jaké je pořadí hodnot organizace. K zaměstnancům promlouvá pověst organizace, cíle, vnitřní atmosféra, úroveň řízení, úspěchy, neúspěchy, tradice, rituály, pravidla odměňování, sankcionování, zájem vedoucích pracovníků o zaměstnance,*

kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, know – how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností.“ (Střížová, str. 64, 2006).

Janda tvrdí, že: *“Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník.“ (Janda, str. 10, 2004).*

Hloušková (1998) ještě dodává, že: *“Pojem **vnitrofiremní komunikace** zahrnuje jak **vnitrofiremní komunikaci**, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak i mimo slovní, tak i **komunikační vliv podnikové kultury** na všechny zaměstnance. “*

Proto by také vnitropodnikové kultuře věnována samostatná podkapitola.

Koontz, Weihrich (1993) píše, že **efektivní komunikační síť** je důležitá pro zajištění a upevnění **konkurenceschopnosti** podniku. Kdo s kým hovoří, jak často a o čem, to má zásadní význam pro výkonnost dané organizace. Koontz, Weihrich uvádějí, že rozdíly ve výkonnosti jsou způsobené dvěma základními faktory:

- komunikační centralizací útvarů,
- typem komunikačních vazeb.

Komunikační centralizace představuje přímé spojení útvaru s ostatními. Obvykle se manažeři snaží o přímou komunikaci s ostatními útvary, které mají potřebné informace. To se však ukazuje jako příliš úzké pojetí. Přímé spojení je velice náročné na prostředky a na čas, vyžaduje řadu osobních kontaktů a vyžaduje manažerovu pozornost.

Podstatně důležitější než počet přímých vazeb, který útvar udržuje, je ukazatel tzv. **komunikační centralizace útvaru** v celé síti. Je účelné sledovat počet tzv. nepřímých vazeb, přes zprostředkující jednotky. Jednotky, se kterými jsou přímé vazby, by měly mít vlastní bohaté spojení s dalšími jednotkami. Tím se vytváří předpoklady a mosty pro rozsáhlé spojení v celé síti.

Komunikační centralizaci lze měřit ukazatelem, který lze stanovit z tzv. komunikačních map útvarů. Mapa znázorňuje všechna komunikační spojení mezi jednotlivými útvary. Koeficient komunikační centralizace KC se stanoví tak, že se

sečtou hodnoty součinu počtu kroků a počtu útvarů, dosažitelných v každém kroku. Čím je koeficient nižší, tím více je útvar centralizován v dané komunikační síti. Čím je koeficient vyšší, tím je útvar více izolován.

Organizační uspořádání vnitropodnikových jednotek z hlediska komunikačních vazeb je velice důležité pro inovační aktivitu jednotky, jako je například projekt zavedení nového výrobku nebo služby na trhu.

Ukazuje se, že na rychlost zavádění má značný vliv počet komunikačních vazeb dané vnitropodnikové jednotky s ostatními útvary podniku. Velmi izolovaným jednotkám bez vnitřních vazeb trvá zavedení výrobku déle, zatímco méně izolované jednotky s větším komunikačním spojením to zvládají často už za polovinu času.

Vedle komunikačních vazeb je velice důležité, zda se používá správný typ komunikace. V podstatě je totiž možno rozlišovat dva typy informací:

- explicitní, konkrétní, „tvrdé“ informace,
- nespecifikované s možností různé interpretace, „měkké“ informace.

Do první skupiny explicitních informací je možno zařadit např. údaje o trhu, výrobní výsledky, jednoduché softwarové kódy, finanční výsledky, výsledky výzkumů. Tyto informace mohou být distribuovány rychle a lehce.

K nespecifickým informacím patří odborné expertizy, využití výrobních technologií, operační know-how. Tyto informace potřebují vysokou míru interpretace, nemohou být předávány automaticky.

Tyto charakteristiky vedou k závěru, že každý druh informací potřebuje různý způsob přenosového mechanismu. Nespecifikované informace potřebují vysokou míru setkání „tváří v tvář“, jako jsou porady, schůze, vzdělávací kursy tak, aby účastníci dospěli k společné a shodné interpretaci nespecifikovaných informací. Naopak explicitní informace mohou být předávány elektronicky, bez osobního kontaktu.

Nesprávné použití komunikačního spojení znemožňuje schopnost útvarů efektivně komunikovat a vyměňovat si informace. Jestliže se podnik snaží využít volného spojení, např. intranetové databáze ke komunikaci nespecifikovaných

informací, komunikace bude selhávat. Naopak by bylo mařením času předávat explicitní informace na poradách a schůzích. Podle výzkumů ty podniky, které předávají explicitní informace volným spojením, zavádějí nové výrobky o 25 % času dříve než ty, které využívají k předávání tohoto druhu informací porad a schůzí. Jestliže však jsou volným spojením předávány nespécifikované informace, pak se čas zavádění prodlužuje o 20 %.

To dokazuje, že podnik s efektivně vytvořenou organizační strukturou má podstatně lepší předpoklady pro efektivní komunikaci a rychlejší reakci na potřeby trhu. Význam správných komunikačních vazeb si však vedoucí pracovníci začínají uvědomovat až tehdy, když se podnik dostává do značných potíží. Každý náhodný nepromyšlený postup při tvorbě komunikační sítě má značné negativní ekonomické důsledky. Manažerům je doporučováno plánovat komunikační síť velice promyšleně a pečlivě s výhledem do budoucnosti. Prvním krokem je specifikování informací a znalostí, které budou potřebovat, a pak vytvoření vhodné komunikační sítě k zajištění potřebných znalostí s co nejmenšími náklady.

Řízením neformální komunikace má vedení v rukou velmi kvalitní motivační nástroj. Určitým přechodem mezi formální a neformální komunikací může být podnikový časopis nebo podnikové noviny. Touto cestou by se pracovníkům neměly sdělovat informace zásadního charakteru (takové by měly být šířeny čistě formálními cestami), maximálně může dojít k rekapitulaci důležitých událostí poslední doby. Především by mělo jít o nástroj přiblížení organizace jako „živého organismu“ – časopis by měl poskytnout prostor pro vyjádření kteréhokoli pracovníka, neměla by chybět rubrika dotazů a odpovědí, může být zprostředkovatelem organizování různých soutěží např. zlepšovatelských (Veber, 2000).

V současnosti jsou v mnoha organizacích pravomoci a odpovědnost rovnoměrně rozděleny. Jednotliví lidé se v nich podílejí na komunikaci bez ohledu na své postavení. Příkladem těchto procesů je například vytváření týmů. I v takovýchto organizacích pracují manažeři i další lidé nadřízení druhým. Pokud vše dobře funguje, vystupují ale spíše jako vedoucí než nadřízení. Při rozhodování a volbě postupů využívají podněty od ostatních pracovníků, což bez skutečného dialogu není možné. Skutečný dialog je pro organizaci životně důležitý (McLaganová, Krembs, 1998).

Předpoklady správného fungování komunikace v organizaci podle Střížové (2006) jsou:

- *“Vhodná organizace práce,*
- *odpovídající odborná i lidská kvalita managementu,*
- *kvalifikovaná personální strategie,*
- *obousměrná komunikace (pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech),*
- *dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky vedoucími pracovníky organizace,*
- *těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích pracovníků,*
- *osobní příklady manažerů (příklady pravdivé a otevřené komunikace).“*
(Střížová, str. 65, 2006).

Pro zajištění **komunikačních procesů uvnitř podniku** jsou důležité především:

- formy komunikace,
- komunikační kanály.

Mezi nejrozšířenější formy komunikace patří:

- ústní komunikace a
- písemná komunikace.

Ústní komunikace je nejčastější formou komunikace v podniku. Je charakterizována řečí. Lidský hlas dává slovům smysl a zabarvení, která nelze vyjádřit ani mnoha stránkami psaného textu. Podstatou účinného komunikačního systému jsou osobní rozmluvy. Dorozumívání mezi příjemcem a odesilatelem v tomto případě funguje nejlépe. Důvodem účinnosti je i okamžitá zpětná vazba.

Guffey tvrdí, že ústní komunikace má mnoho výhod. Jednou z nejdůležitějších podle něj je, že minimalizuje nedorozumění, protože komunikátoři se mohou okamžitě zeptat a vyjasnit si případné nejistoty, které mohou nastat během komunikace. Další výhodou je, že komunikátoři jsou schopní se vidět, pozorovat obličejové grimasy a slyšet tón hlasu člověka, se kterým komunikují. Jednou z dalších výhod je, že

komunikace je snazší, aktéři komunikace se cítí lépe a vytváří se přátelství mezi aktéry komunikace (Guffey, 2006).

Podle Guffey (2007) existují při ústní komunikaci následující bariéry: psychologické, jazykové, neverbální rozptylování, myšlenkové pochody, přetvářka v dávání pozor, upřednostnění mluvení před posloucháním.

Další nejrozšířenější formou komunikace je **komunikace písemná**. Bez ohledu na to, že ústní komunikace je rychlá a účinná, každý podnik (organizace) potřebuje také různé druhy komunikace písemné. Jsou to dopisy, zápisy, příručky atd. - stálý přehled o tom, co se v podniku děje.

Výhodou písemné komunikace je doklad, forma, která má obvykle větší oficiální váhu, než sdělení ústní. Písemná sdělení mají také význam tehdy, když je třeba informovat mnoho lidí najednou.

Veber (2000) uvádí, že bez ohledu na to, zda jde o interní nebo externí komunikaci, je bezpodmínečně nutné dostatečné zabezpečení zpětné vazby. V počátcích s sebou tento proces nese potřebu přesvědčit druhou stranu, že se zajímá o její názor, že je pro ni nadmíru důležitý. Proces zpětné vazby se musí viditelně odrazit na další činnosti, aby v čase efektivnost komunikace rostla.

Proces komunikace prochází posloupností úrovní: úroveň významu, úroveň kódu, úroveň vnímání, úroveň přenosu (Bělohávek, 1996).

Odesílatel (sdělovatel) vysílá informace prostřednictvím komunikačního kanálu. Odesílatel musí vhodně formulovat své sdělení (zprávy, údaje) a vybrat vhodný prostředek pro jeho sdělení příjemci. Příjemce pak uvedenou informaci přijímá a interpretuje. Nedílnou součástí komunikačního procesu je zpětná vazba.

Z hlediska vedoucích pracovníků lze komunikační proces vyjádřit jako odpovědi na otázky:

Kdo? Říká co? Jakou cestou? Komu? S jakým účinkem?

Komunikace je základní složkou vedení lidí. Manažeři (vedoucí pracovníci) věnují ve své činnosti až 80 % času komunikaci. Může to být **komunikace přímá osobní, a to v bezprostředním styku**. Jedná se o:

- rozhovory s podřízenými a spolupracovníky (nadřízenými),
- jednání s externími partnery - na vlastním pracovišti (návštěvy),
- na služebních cestách,
- kontrolní pochůzky po pracovišti,
- porady,
- konference, semináře, sympózia,
- reprezentaci ve veřejnosti.

Dále jde o **komunikaci přímou v osobním styku zprostředkovaném** - telefonické rozhovory a o **nepřímou komunikaci** - korespondenci.

Komunikaci uvnitř podniku lze také analyzovat z hlediska **komunikace mezi nadřízenými a podřízenými**. Je významnou složkou výzkumu řídicích vztahů. Zkoumají se a vyvozují se závěry pro efektivní komunikaci z četnosti komunikací, z povahy reakcí účastníků komunikačního procesu atd.

Kohl (1982) uvádí základní tři **formy komunikování v řízení**:

1. projednávání,
2. kritizování a
3. kontrolování.

Podle Kohla **projednávání** zabezpečuje realizaci cílů a úkolů. Mohou to být např. obchodní jednání, porady, diskuse (vyjasňování návrhů, názorů, stanovisek, protinávrhů, argumentů, námitek ap.), debaty (diskuse, jejichž cílem je přesvědčování nebo přemlouvání, tj. ovlivňování účastníků debaty) (Kohl, 1982).

Projednávání podle Kohla (1982) vyúsťuje v **čtyři možné závěry**:

1. kompromis mezi vstupními stanovisky, představami o konečném výsledku,
2. ztroskotání jednání,

3. ve vnější nebo vnitřní akceptování jednoho stanoviska, tj. sjednocení stanovisek,
4. v konsensus, tj. v konečný návrh, který vnitřně přijmou všichni - je nutné trpělivé obohacování stanovisek.

Kohl (1982) uvádí následující **formy procesu projednávání**:

- **naslouchání** jako aktivní činnost - vnímání, promýšlení, uvědomování,
- **tázání**, tj. získávání informací, faktů - vede k objasňování a diskusi,
- **odpovídání**, tj. sdělování stanovisek, vymezování limitů, zdůvodňování,
- **argumentování**, tj. obhajování a dokládání stanovisek, tvrzení, závěrů.

Poměrně důkladně jsou prozkoumány metody, které lze využít pro vyvracení námitek, jakož i metody, jimiž lze spolehlivě "zabít" jakýkoliv námět v tabulce č. 1 v příloze č. 3.

Ne všechny uvedené metody jsou zcela "fair", nejsou také doporučovány jako optimální. Jedná se pouze o ukázkou existujících možností, s nimiž se lze v praxi setkat.

Kritizování je specifický typ řídicího působení, který může nabýt organizované a leckdy značně zformalizované podoby. Obsahem kritizování je příprava, sdělování a obhajování negativního hodnotícího stanoviska ke skutečnostem, jež jsou výsledkem lidské činnosti, nebo se přímo vztahuje k charakteristikám lidských činností. Posláním kritiky je ovlivňovat lidské chování a jednání, aby došlo k žádoucí změně (Kohl, 1982).

Typy kritiky podle Kohla (1982), s nimiž se lidé převážně setkávají, jsou:

- oponentury - hodnocení projektů, programů, záměrů - účelem je upozornit na eventuální nedostatky
- stížnosti a připomínky pracovníků - prostředek, jak požadovat nápravu určitého stavu, zanedbání povinností, překročení norem, morálky apod.
- kritizování vedoucím pracovníkem - prostředek, jak požadovat nápravu nežádoucího stavu, jednání podřízeného atd. - nedostatečně dosud propracováno

Kohl (1982) uvádí, že **kontrolování** je rovněž formou komunikace. Jeho podstatou je:

- a. sledování rozdílů stavu projektovaného a stavu skutečného,
- b. zabezpečování opatření, která odpovídají předchozímu zjištění.

Kontrola je typickou řídicí činností a je zároveň vždy sociální interakcí, ať již přímou nebo nepřímou. Kontroluje se vždy určitá činnost, resp. určitý pracovník, který plní jemu zadané úkoly.

Typy kontrol podle Kohla (1982), které se v podniku odehrávají, mohou být následující:

- pravidelné a nepravidelné,
- interní a externí,
- preventivní, průběžné, následné,
- z organizačního hlediska pak kontrola shora (vlastníkem, akcionářem), kontrola zdola (participace), vzájemná kontrola (konkurence) a sebekontrola - ve všech uvedených typech může být zaangażován vedoucí pracovník.

K subjektivním podmínkám efektivní kontroly patří:

- subjekt kontroly (vedoucí pracovník) nesmí pociťovat nezvratnou jistotu svého (kontrolovaného) rozhodnutí - brání objektivnímu posouzení stavu,
- subjekt kontroly musí být dostatečně zainteresován na efektech činností, jež kontroluje,
- subjekt kontroly musí pociťovat faktickou kompetenci kontrolovat daný případ nebo pracovníka,
- subjekt kontroly musí být formálně kompetentní a jeho kompetentnost musí být kontrolovanými pracovníky uznávána či alespoň respektována,
- subjekt kontroly musí být vybaven formální pravomocí odměňovat nebo postihovat kontrolované jednání,
- subjekt kontroly musí pociťovat účelnost, nezbytnost, resp. funkčnost kontrolního zásahu (Kohl, 1982).

2.3.2 Komunikační toky

Výběr komunikačního toku je věcí manažerskou a sociální. Filosofie řízení organizace a organizační kultura předurčují, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem mají být sdělovány a komu budou sdělovány.

Kanály řízené, kontrolované podnikem jsou ty, u kterých má jako zdroj komunikace kontrolu nad definicí, sestavováním a šířením. Kanály jsou osobní, např. prodávající a kupující, neosobní jako např. rozhlasový spot.

Kanály neřízené, nekontrolované podnikem se také dají rozdělit do dvou skupin, a to osobní, ústní šíření pomluv či pochval z úst zákazníků nebo konkurentů, a neosobní ze sdělovacích prostředků, jako např. výsledky spotřebitelských testů v nezávislém spotřebitelském časopise, apod. (Nagyová, 1999).

V mnoha organizacích se prosazuje komunikace směrem dolů. Taková komunikace ovšem nemůže fungovat především proto, že se pracovníci soustředí na to, co chtějí říci sami.

Drucker (2002) uvádí, že manažeři by měli ve svých ústních či písemných projevech přestat usilovat o jasné vyjadřování. To znamená, že způsob jak něco říkat, je možné zvolit teprve tehdy, až se naučí, co říkat.

Jenže naslouchání také nefunguje. Škola lidských vztahů Eltona Maya si již před desítkami lety uvědomovala neúspěch tradičních přístupů ke komunikaci. Odpovědí na něj bylo zdůraznění naslouchání. Vedoucí pracovníci by měli zjistit nejdříve, co chtějí podřízení vědět, o co se zajímají, místo toho, aby jim sdělovali, co chtějí oni.

Toto co navrhla tato škola lidských vztahů se, ale málokdy uplatňuje v praxi. Naslouchání patří mezi základní podmínky komunikace. Není však podmínkou postačující a samo o sobě nemůže fungovat. Naslouchání vychází z předpokladu, že nadřízený porozumí tomu, co se mu říká. Jinými slovy vychází z předpokladu, že podřízení umějí komunikovat. Jen těžko však lze vysvětlit, proč by podřízení měli být schopni něčeho, čeho jejich nadřízený schopen není. Naslouchání je pouze výchozím bodem.

Komunikace musí plynout směrem nahoru – musí začínat u příjemce než u zdroje (Drucker, 2002).

Komunikace uvnitř podniku je přenášení informací, a to jak shora dolů, tak i odzdoila nahoru, tj. od řadových pracovníků k vrcholovému vedení. Je to i způsob, jakým spolupracují jednotlivá oddělení mezi sebou, zda převažuje formální komunikace nebo neformální komunikace. Motivaci pracovníků ovlivňuje, zda mají informace potřebné k výkonu své funkce, ale i informace o podniku a jeho postavení na trhu. Nejsou-li pracovníci informováni, cítí nejistotu, která brání tomu, aby se pro podnik angažovali. Pracovník je citlivý i na to, zda informace proudí pouze směrem od vrcholového managementu k němu nebo zda i on sám může předat informace a své názory svým nadřízeným. Je-li komunikační tok pouze jednosměrný, může dojít k pocitu nedůvěry vůči vedení. Nemají-li pracovníci možnost komunikovat a účastnit se na rozhodování, klesá jejich spokojenost, iniciativa i výkony.

Formální komunikační kanály vyplývají z organizačního uspořádání podniku, z organizačních a řídicích vazeb. Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem horizontálním, vertikálním a diagonálním.

Komunikace směrem dolů logicky vyplývá ze sledu řídicího působení shora dolů. Mají charakter direktiv (příkazů), různých postupů a metodických doporučení, orientovaných směrem dolů a zajišťujících realizaci a provedení příkazů. Způsoby zajištění této komunikace jsou především porady, směrnice, příkazy (písemné i ústní) apod.

Horálíková uvádí, že: „*Komunikace shora je předávání informací, které vznikají v určitém bodě daného podniku a šíří se v hierarchii struktury směrem dolů s cílem informovat a ovlivňovat ostatní.*“ (Horálíková, str. 167, 2006).

Komunikace směrem nahoru má především informativní charakter. Na jedné straně představuje zpětnou vazbu pro komunikaci shora dolů, na druhé straně jde pak o zdroj informací zčásti neoficiálního charakteru o námětech, připomínkách, návrzích apod. Všechny druhy těchto informací, ať se týkají úkolů nebo pracovníků, jsou důležité pro informovanost vedoucích pracovníků.

“Komunikace zdola jsou vysílány zaměstnanci na nižších stupních hierarchie podniku, kteří se snaží informovat a ovlivňovat ty, kdo jsou v podnikové hierarchii výše. Většinou jsou základními kameny tohoto typu komunikace zaměstnanci a jejich přímí

nadřízení. Na vytváření otevřené komunikace zdola neexistují žádná obecná pravidla, je vždy nutné volit postup, který odpovídá dané jedinečné situaci podniku.“ (Horalíková, str. 168, 2006).

Komunikace zdola nahoru není tak rychlá. Je to ovlivněno tím, jak uvádí Bartolome (1999), že podřízení nikdy nejsou horliví předávat vedoucímu špatné zprávy.

Účinnost komunikace směrem zdola nahoru je omezována ještě dalšími skutečnostmi:

- pozitivní informace proudí snáze než negativní, negativní mohou být záměrně zlehčovány nebo zkreslovány, na mezistupních může působit filtr,
- nelze zajistit včasnost těchto informací, zejména proto, že mají zčásti neformální charakter,
- přijetí informace, která podporuje staré přístupy a udržení stávajícího stavu bude přijata spíše než ta, která staré (a "osvědčené") přístupy zpochybňuje,
- každé sdělení, které se "zamlouvá" příjemci, je mnohem účinnější.

Značnou roli mohou hrát i komunikační šumy, resp. zkreslená sdělení. Kterékoliv sdělení provází riziko, že bude zkresleno, zejména prochází-li několika komunikačními stupni před stupněm cílovým.

Výrazně může působit i schopnost vedoucích pracovníků vnímat a hodnotit přijímané informace, jakož i schopnost vytvořit takové "komunikační prostředí", kde budou pracovníci předávat pravdivé informace.

Horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary podniku na stejné úrovni řízení. Sdělení předávaná v tomto typu komunikace napomáhají koordinační činnosti v rámci jednoho útvaru nebo mezi různými útvary.

Diagonální komunikace spočívá na komunikačních kanálech, probíhajících mezi rozhodovacími místy na různých úrovních řídicí struktury. Komunikační propojení tohoto typu je např. mezi liniovými vedoucími a štábními útvary, typické je pak v projektových strukturách. Slouží k získávání informací od specialistů, i od vedoucích pracovníků do štábního útvaru, stejně tak jako získávání informací "kompetentních" lidí k určitému problému bez ohledu na jejich funkční zařazení.

Neformální komunikační kanály představují komunikační síť utkanou z náhodných i cílevědomě (ale neformálně budovaných) osobních kontaktů, jimiž se mohou šířit podložené zprávy a informace spolu s osobními výklady, podezřeními a všemi druhy zkreslených informací. I tyto kanály mají svou funkci v řízení. Především nabízejí vedoucím pracovníkům pohled do nitra lidí, pohled na to, co si lidé myslí a co cítí. Dále představují nástroj komunikace, jímž lze objasňovat a upřesňovat oficiální vztahy, rozšiřovat informace, které nelze šířit pomocí formálních kanálů.

Neformální komunikační kanály jsou skutečností, se kterou musí řídicí pracovníci počítat a musí ji umět využívat. Představuje to nutnost sladit tyto kanály s potřebami podniku, rozumět tomu, co sdělují a znát zdroje informací. Je třeba umět je využívat tak, aby jejich prostřednictvím byly umlčovány nepravdy a polopravdy.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádějí, že v organizacích, kde převládá forma sestupná, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace o problémech v provozu. Vedení ztrácí přehled o změnách reality a domnívá se, že samo nejlépe ví, jak vyřešit veškeré problémy. Veškerou moc v organizaci soustřeďuje do svých rukou. Přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. To umožňuje podřízeným dalekosáhlé zkreslování informací a ve svých důsledcích vede k demotivaci, zahálce a podvodům. Rensis Likert nazývá takovou organizaci uživatelsko – autoritativní (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Správně zvolené komunikační kanály jsou účinnou podporou sdělení, nesprávně zvolené jsou jeho destrukcí.

Opakem této organizace je organizace participativní, kde vedení podněcuje komunikaci vzestupnou, posiluje zpětnou vazbu a tím operativně získává všechny důležité informace, přičemž širokou účastí na řízení vysoce motivuje pracovníky.

Laterální neboli horizontální komunikace mezi útvary na stejných úrovních je typická pro organizace s progresivními formami organizačních struktur (divizionální, maticová). Dává prostor pro týmovou práci a umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení ve srovnání s byrokratickými systémy, postavenými výlučně na vertikální komunikaci nadřízených s přímými podřízenými.

Diagonální komunikace probíhají mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní, je obvyklá v demokraticky řízených organizacích. Je podmíněna ještě větším liberalismem než komunikace laterální. Tam, kde je silná kultura rolí, může laterální komunikace fungovat, ale diagonální komunikace naráží na kastovní systém – výrazný odstup níže a výše postavenými členy organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Podmínkou efektivnosti komunikace, využívajících technická zařízení (což se může týkat i vnitřních komunikačních systémů) je **komunikační gramotnost**, tedy schopnost této techniky efektivně využívat.

Základem komunikace využívající technická zařízení jsou komunikační kanály - média, jejichž prostřednictvím jsou zasílána sdělení. Výběr vhodného kanálu závisí na jeho kapacitě, přizpůsobivosti, duplicitě, bezprostřednosti přístupu k němu, jedno nebo dvousměrnosti, počtu přepojování, přiměřenosti technické i ekonomické.

V komunikaci hraje, z hlediska vedoucích pracovníků, dále roli dostupnost komunikačních kanálů z místního i časového hlediska, spolehlivost kanálu, rychlost uskutečňované komunikace, možnost zajištění zpětné vazby, potřeba modifikace kanálů, nutnost násobení kanálů.

Volba komunikačního kanálu má značný význam, protože umožňuje vedoucím pracovníkům realizovat jejich informační funkci a zajišťovat zároveň potřebné informace pro fungování podniku, a to v požadovaném rozsahu, i časových limitech.

Základním posláním moderní spojové komunikace je zajistit sdílení informací jak v oblasti ekonomických přístupů, tak v oblasti společenského poslání.

2.3.3 Komunikační styly

Podle Střížové (2006) jsou **základní styly komunikace následující:**

Agresivní styl je podle ní takový styl, kdy “tyran“ manažer jde za svým cílem bez ohledu na pocity ostatních. Při tomto stylu jsou podřízení motivováni strachem. Manažer upřednostňuje písemnou komunikaci před interpersonální.

Manipulativní (nečestně ovlivňující) styl manažer používá strategie, aby se vyhnul nebezpečným situacím. Manažer pomocí používání spěchu, zloby a obviňování, ovlivňuje ostatní tak, aby udělali to, co chtějí.

Neprosazující se styl manažer se snaží vyhnout konfliktu za každou cenu. Proto se stále omlouvá a vlichocuje do přízně svých podřízených. Střížová uvádí, že manažer se bojí říci svým podřízeným ne anebo stát na svém rozhodnutí.

Intelektuální styl manažer používá a vyžaduje logiku a racionalitu. Domnívá se, že při ukázání pocitů by to vedlo k odvrácení práce podřízených.

Sebeprosazující styl manažer má respekt nejen k sobě, ale i ke svým podřízeným. Jeho cílem je přesná komunikace. Při řešení problémů hledá řešení se všemi zúčastněnými. Tento typ manažera podle Střížové chce prosadit vždy pravdu, vyjadřovat své myšlenky, názory, postoje přímo, jasně a čestně. Své slovo vždy dodrží (Střížová, 2006).

Zvláštním typem komfortní zóny je komunikační styl. Robbins (1992) uvádí, že existují čtyři typy individuálního stylu: analytický, řídicí, přátelský a expresivní.

Analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá a nepodléhá vášním.

Řídicí osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city.

Přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí.

Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.

2.4 Vedení a komunikace

Podle Hrona, závisí efektivnost organizačního systému na vedoucím pracovníkovi (Hron, 2003).

Stejný názor zastává i Brooks, který uvádí, že veškerá komunikace v organizaci jde přes její srdce – vedení. Je to schopnost komunikovat, kontaktovat, skutečné lidi a být ve vnitřním spojení, což odlišuje vedení organizace od administrativy nebo dokonce od řízení. Vedení dělá proslovy, produkuje písemnou komunikaci, naslouchá a hovoří s kolegy, sleduje a odpovídá na potřeby v organizaci. Vedoucí jsou také ve vzájemném kontaktu s venkovním prostředím, s dodavateli, trhy, dokonce s konkurenty. A co více, vedoucí komunikují více než slovy. Formou komunikace je jejich charisma. Všichni vedoucí, ať uvědoměle nebo neuvědoměle, přenášejí symbolické zprávy (Brooks, 2003).

Pettit a Lesikar uvádí, že manažeři potřebují komunikovat. Skrz komunikaci řídí, koordinují, plánují a kontrolují podřízené (Lesikar, Pettit, 1989).

Podle Višňovského, Nagyové, Šajbidorové se **komunikační zručnosti manažerů** skládají ze sedmi prvků:

“Kreativní pohled – schopnost klást správné otázky.

Citlivost – každý zaměstnanec je zapojený do zabezpečování podnikatelských aktivit, ale k jednotlivým činnostem může přistupovat diferencovaným způsobem.

Vize – znamená být kreativní. Manažeři organizace musí mít jasnou představu o tom, jak by měli jejich organizace fungovat v turbulentním prostředí.

Proměnlivost – je možné vyjádřit množstvím předvídatelných změn. Bez tohoto prvku není možná adaptace organizace a zaměstnanců na nové cíle anebo záměry organizace.

Zaměření – je spojené se zaváděním změn. Protože každá změna je součástí života, výhodu mají ti, kteří dokáží uskutečňovat změny, případně rychle reagovat na efektivní změny.

Vytrvalost – zaručuje organizacím a lidem dlouhodobou perspektivu. Možné je ji charakterizovat jako největší příležitost pro dosažení úspěchu.

Globalizace – je spojená s realizací podnikání a obchodu v zahraničí. Neznamená to jen působení v mezinárodním tržním prostředí, ale i existenci internetu, web stránek mezinárodního podnikání, služeb podnikatelů apod.“ (Višňovský, Nagyová, Šajbidorová, str. 104 – 105, 2003).

Hloušková uvádí, že: „Mnozí vedoucí, a i ostatní pracovníci firmy se svou komunikací snaží druhými manipulovat, protože žijí s představou, že umět ovládat druhé lidi je pro ně velmi výhodné. Bohužel si však neuvědomují, že je to velmi krátkozraké. V danou chvíli sice druhého zmanipulují, ale pro svůj záměr ho trvale nezískají.“ (Hloušková, str. 41, 1998).

Vícero autorů se shoduje, že identifikace pracovníka hraje významnou roli v efektivnosti organizace a také efektivnosti komunikace.

Např. Němec ve své publikaci uvádí, že identifikace zaměstnanců hraje důležitou úlohu při komunikaci v konfliktních a krizových momentech života podniku. (Němec, 1999)

Podle Nového je identifikace proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle na místo svých vlastních cílů jako hodnotové indikátory, které určují jeho rozhodování v podniku. Navenek se projevuje jako spojení, resp. loajalita k podniku, která automaticky, bez vnějších stimulů garantuje, že rozhodnutí pracovníka bude v souladu s podnikovými cíli. Je to zároveň systém přesvědčení a postojů k podniku, který je pracovníky sdílen a který daný podnik od jiných podniků odlišuje (Nový, 1992).

Střížová uvádí, že: „Manažeri stráví komunikací více než 75% svého času. Podle ní je mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců těsný vztah.“ (Střížová, str. 7, 2006).

Střížová (2006) považuje komunikaci za kritickou část řídicích znalostí.

Vedení podniku nebo přímo sám zakladatel mají určitou představu o tom, jak by podnik měl vypadat, jak by její zaměstnanci měli jednat mezi sebou a chovat se k zákazníkům, co se bude v podniku akceptovat a co je považováno za nežádoucí.

Cílem je dosáhnout toho, aby pracovníci jednali podle těchto hodnot. Sem patří i pracovní i mimopracovní chování, podávaný výkon a vztah k manažerům. Tyto hodnoty by se měly samy o sobě stát motivací. Jistě, je to velmi složitý a zdlouhavý proces, než se k žádoucímu stavu dojde.

Podle Hlouškové se většina manažerů domnívá, že: *“Vnitrofiremní komunikace je záležitostí techniky, především osobních počítačů. Uvádí, že manažeři často chtějí dát do pořádku vnitrofiremní komunikaci a z tohoto důvodu se obracejí na poradenské firmy s dotazem: „Potřebujeme si dát do pořádku vnitrofiremní komunikaci. Stačí, když nám poradíte kdo, kdy, kde a komu má předávat informaci, to ostatní si uděláme už sami.“ Hloušková uvádí, že technické pojetí komunikace je mylné a nereálné.“* (Hloušková, str. 9, 1998).

Manažeři by měli komunikovat se svými podřízenými. Měli by společně pracovat na dosažení podnikových cílů. Proto by se měli snažit o spolupráci se svými podřízenými. Měli by s nimi spolupracovat. Správná vnitropodniková komunikace totiž v sobě zahrnuje mimo jiné i spolupráci tj. kooperaci.

Křivohlavý (1995) navíc ještě uvádí, že mezi charakteristiky spolupráce patří i dobrá, kvalitní komunikace.

2.4.1 Komunikování s podřízenými

Komunikace s podřízenými ovlivňuje velkou mírou konkurenceschopnost v daném podniku.

Hurst (1994) dokonce tvrdí, že zaměstnavatel by měl věnovat zvýšenou pozornost komunikaci se zaměstnanci v dobách krize.

Smith je přesvědčen, že nejlepší konkurenční výhoda je taková, která je udržitelná (Smith, 2006).

Jackson, Hitt, Denisi se domnívají, že zaměstnanci s účinnými získanými dovednostmi, mohou být povzbuzováni, aby rozvíjeli znalosti, které potřebují, a tím tak rozvíjeli své osobní strategie pro získávání těchto znalostí. (Jackson, Hitt, Denisi, 2003)

Horáková, Stejskalová, Škapová se rovněž domnívají, že je nezbytné využívat veškeré dostupné zdroje s maximální efektivností, to znamená i pracovníky, kteří patří mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Uvádějí, že týmový duch má své nezastupitelné místo i v komunikační strategii a začíná už výběrem komunikačních prostředků (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

Stejný názor, jako výše uvedené autorky, má Echols (2006), který tvrdí, že investice do lidského kapitálu patří mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku (Echols, 2006).

S Echolsem se shoduje i názor Garmise, který se domnívá, že investice do lidského kapitálu patří mezi nejdůležitější faktory, které hrají úlohu v konkurenceschopnosti podniku (Garmise, 2006).

A Marcus dodává, že při strategii nejde jen o soutěživost, ale i o spolupráci mezi pracovníky (Marcus, 2005).

Střížová uvádí, že: *“Na vedoucích pracovnících leží převážná část odpovědnosti za úroveň komunikace uvnitř organizace. Je potřeba, aby svým zaměstnancům správně vysvětlili všechna důležitá pravidla a způsoby. Musí se také přesvědčit, že byly správně pochopeny, podporovat fungování zpětné vazby. Nereagují-li zaměstnanci na komunikační aktivity vedení podle jejich představ, je v osmdesáti procentech příčina ve špatné komunikaci vedení. Odpovědný je vždy ten, kdo je na vyšší hierarchické úrovni. Nemělo by se stát, že komunikace mezi podřízeným a nadřízeným bude ovlivněna lidskou touhou ovládat a manipulovat. Podřízený sice vykoná to, co si nadřízený přeje, ale zůstane v něm nedůvěra, nechut' k dalším rozhovorům.”* (Střížová, str. 64, 2006).

Komunikování se spolupracovníky patří k typickým aktivitám každého manažera. Každý příkaz, každé sdělení má být zpravidla impulsem pro další aktivity. A právě forma předání a podání příkazů, pokynů a informací může tyto aktivity do značné míry předurčit. Manažerům v této souvislosti Veber (2000) doporučuje:

- aby při zadávání instrukcí byli rozhodní, instrukce musí být srozumitelná, podřízeným musí být jasné, co je sdělením míněno:
- *“nelze předem vymezit úkol mlhavě, je dobré si zpětně ověřit, zda podřízený zadání dobře pochopil, součástí zadání by měl být i požadovaný termín řešení (ne však „udělej to co nejrychleji“),*
- *pokud je to možné, je vhodné zasadit zadaný úkol či příkaz do širších souvislostí, tzn. vysvětlit jeho smysl, účel,*
- *v souvislosti se zadáním je dobré sdělit přiměřené množství podrobností, podkladových údajů apod.,*
- *manažeri by neměli zadávat mnoho příkazů či úkolů najednou,*
- *je-li úkolem řešení určitého problému, místo vydání přímého příkazu podřízenému by se ho manažer měl zeptat, jak by daný problém řešil on, v případě že manažer nesouhlasí s jeho návrhem, by mu měl naznačit úhel svého pohledu a požádat ho o nové stanovisko, v případě, že se již shoduje s manažerovou představou, by mu měl manažer dát souhlas s realizací,*
- *manažer by neměl zachovávat přílišný odstup od podřízených, neměl by příkazy předávat pouze písemně, neměl by podřízeným hned říkat, že má na ně málo času,*
- *manažer by měl začínat rozhovor vždy přátelsky, měl by respektovat názor partnera, popř. i projevit své sympatie k jeho názorům, pokud s nimi souhlasí, neměl by mu říkat přímo, že nemá v něčem pravdu, ale upozorňovat na nedostatky nepřímě, k nesouhlasu by měl směřovat otázkami, které klade podřízenému,*
- *pokud manažer zjistí, že neměl pravdu, měl by to otevřeně přiznat.“*

Plaňava rozlišuje vyjednávání z pozice měkké, tvrdé a alternativní. Tvrdí, že: “Vyjednávání tvrdé připomíná zápolení nebo též jednání z pozice síly, kdy jeden či oba

chtějí zvítězit, a tudíž jeden musí prohrát. Vyjednávání měkké vypadá na první pohled slibně. Probíhá vlídně, s důvěrou, netrvat na svém, vzájemně si ustupovat, vyhýbat se střetům. V případě, že oba dva partneři se budou důsledně držet měkké vyjednávací pozice, nemusí to vést k užitečným závěrům (Plaňava, 2005).

Tab. 2 Přístupy k vyjednávání (Fischer, Ury, 1988)

<i>Přístupy k vyjednávání</i>		
<i>měkký</i>	<i>tvrdý</i>	<i>alternativní</i>
<i>účastníci jsou</i>		
<i>partnery</i>	<i>protivníky</i>	<i>řešiteli problému</i>
<i>Cílem je: shoda, soulad, hned teď</i>	<i>Vítězství, prosadit svůj názor hned teď</i>	<i>Výsledek dosažený efektivně a přátelsky</i>
<i>V zájmu dobrých vztahů ustupovat</i>	<i>Požadovat ústupky</i>	<i>Oddělit vztahy od problému</i>
<i>Důvěra k druhému</i>	<i>Nedůvěra</i>	<i>Jednání nezávisle na důvěře - nedůvěře</i>
<i>Výchozí stanovisko měnit snadno a rychle</i>	<i>Trvat na původním názoru</i>	<i>Zaměřit se na zájmy, ne na stanoviska</i>
<i>Nabízet jednostranně ústupky</i>	<i>Vyhrožovat, vydírat, ústupky jen požadovat</i>	<i>Vyjadřovat oboustranně zájmy, ústupky nabízet i požadovat</i>
<i>Hranice, za které nechci jít, rychle odkrýt</i>	<i>Klamat o nich</i>	<i>Nemluvit o hranicích</i>
<i>Přijímat vlastní jednostranné ztráty</i>	<i>Požadovat jednostranné zisky</i>	<i>Vymýšlet nové možnosti, z nichž obě strany mohou profitovat</i>
<i>Hledat jednoduché řešení, přijatelné pro druhou stranu</i>	<i>Přijatelné pro mě</i>	<i>Hledat více řešení, aby bylo z čeho vybírat</i>
<i>Vyhýbat se střetnutí dvou názorů</i>	<i>Usilovat o vítězství vlastní vůle</i>	<i>Usilovat o výsledky nezávisle na subjektivní chtění</i>
<i>Ustupovat tlaku</i>	<i>Vyvíjet tlak</i>	<i>Uvádět rozumné důvody a být jim přístupný, ustupovat, jde-li o princip, neustupovat nátlaku</i>

Zdroj: Plaňava, 2005, str. 67

Na základě předchozí tabulky č. 2, lze navrhnout následující druhy komunikace.

Tab. 3 Druhy komunikace v návaznosti na přístupy k vyjednávání

Měkká komunikace	Tvrdá komunikace	Alternativní komunikace
<i>falešná</i>	<i>napjatá</i>	<i>přínosná</i>
<i>nedostatečná</i>	<i>hašteřivá</i>	<i>fungující</i>
<i>uspokojivá</i>	<i>nepříjemná</i>	<i>úspěšná</i>
<i>jednoduchá</i>	<i>peprná</i>	<i>motivující</i>
<i>povrchní</i>	<i>výbušná</i>	<i>povzbuzující</i>
<i>vrtkavá</i>	<i>ubíjející</i>	<i>otevřená</i>
<i>opatrná</i>	<i>jiskřivá</i>	<i>produktivní</i>
<i>bezvýznamná</i>	<i>špatná</i>	<i>formální</i>
<i>bázlivá</i>	<i>nemotivující</i>	<i>plodná</i>
<i>špatná</i>		<i>obohacující</i>
<i>nemotivující</i>		<i>inspirující</i>
		<i>povzbuzující</i>
		<i>náročná</i>
		<i>korektní</i>
		<i>příjemná</i>
		<i>přátelská</i>

Zdroj: Vlastní návrh

Typy manažerské komunikační strategie podle Střížové (2006):

Vládnoucí strategie – manažer si vynucuje a přímo řídí jednání a myšlení ostatních. Jedná se o jednosměrnou komunikaci, bez zpětné vazby.

Strategie rovnosti – jedná se o dvousměrnou komunikaci. Manažer není v roli experta, ale stejným způsobem informace přijímá i dává. Jeho rozhodnutí jsou výsledkem domluvy mezi ním a jeho podřízenými. Tato strategie se uplatňuje tam, kde je nutná týmová práce a je potřebné zesílit vztahy a porozumění mezi spolupracovníky. Střížová tvrdí, že tato strategie se nedá uplatnit v komunikaci mezi lidmi, kteří nemají zkušenosti, znalosti a kompetence.

Strukturní strategie – tato strategie je používána u manažerů, kteří se orientují na strukturu, organizaci, pořádek, plán pomocí komunikace. Autorka uvádí, že přímá komunikace přispívá k vyjasnění struktury nebo tvorbě struktury daného problému. Tato strategie funguje nejlépe tam, kde je zapotřebí vyjasňování. Díky ní se vnese řád při hledání cílů, pracovních úkolů. Podle Střížové není dobré tuto strategii používat, pokud jsou úkoly jednoduché a okolí je stabilní nebo pokud je daná zpráva vysoce emocionální, protože manažer s ní ztrácí zbytečně čas a energii.

Dynamická strategie – je používána u manažerů, kteří jsou struční. Její obsah je pragmatický a orientovaný na projednávanou věc. Tato strategie se uplatňuje zejména v rychle se měnícím prostředí, při kterém vznikají kritické momenty. Střížová uvádí, že tato strategie je založena na kompetenci zaměstnanců.

Ústupová strategie – manažer se podvoluje přáním ostatních, odpovědnost za komunikaci přenechává na ostatních. Tato strategie se zejména používá při poradách nebo za účelem zvýšení důvěry. Manažer by tuto strategii neměl nikdy použít, pokud by se chtěl vyhnout zodpovědnosti anebo tehdy, když jeho podřízení jsou závislí nebo nejistí, protože by pak mohli označit manažera za slabého a nerozhodného.

Úhybná strategie – tato strategie je podle Střížové používána u manažerů, kteří se chtějí vyhnout komunikaci. U této strategie se objevuje rychlá změna věcí, o kterých se jedná, nebo zlehčování problému (Střížová, 2006).

2.4.2 Dosahování strategické angažovanosti shora dolů

Podle Střížové mnoho manažerů ve vrcholovém a středním managementu neumí komunikovat s řadovými pracovníky. Podle ní lépe s řadovými pracovníky komunikují nižší vedoucí, ale ti mají většinou problémy s komunikací směrem nahoru. Střížová tvrdí, že nejdůležitější je při komunikaci s podřízenými získat jejich důvěru, vytvořit přátelskou atmosféru, jednat s nimi s respektem jako s plnohodnotnými bytostmi. Vedoucí musí mít trpělivost, snažit se vysvětlit podřízeným názorně daný problém či situaci. Podle ní je důležité, aby podřízení měli jistotu, že jejich vedoucí rozumí věcem, mají věci pod kontrolou, umí se rozhodnout. Jednoduše řečeno, že jsou to lidé na svém místě (Střížová, 2001).

Kaplan a Norton (2002) tvrdí, že zavádění strategie začíná učením se a zapojováním lidí, kteří ji musejí naplnit. Některé podniky svou strategii tají a zná ji jen vrcholový management. Ten ji implementuje pomocí centrálního velení a kontroly. I když tento způsob používali manažeři téměř po celé dvacáté století, většina dnešních manažerů technologicky a zákaznický orientovaných podniků poznala, že nemohou zvládat a komunikovat všechny místní úkony nutné pro implementaci úspěšné strategie. Podniky, které chtějí, aby každý zaměstnanec přispěl k implementaci, budou s nimi sdílet svou dlouhodobou vizi a strategii – vyjádřenou BSC = Balanced Scorecard podnikatelské jednotky – a budou je podporovat v hledání způsobů, kterými je možné této vize a strategie dosáhnout. Tato zpětná vazba a podpora orientují zaměstnance na budoucnost podniku a podporují je v účasti na formulování a implementaci strategických plánů.

V ideálním podniku by měl každý – od představenstva po řadového zaměstnance – pochopit strategii a způsob, jakým přispívá k dosažení „velkého obrazu“. BSC takovou angažovanost shora dolů umožňuje. Vývoj BSC by měl začít od vrcholového managementu. Složení vrcholového managementu a jeho oddanost této myšlence jsou nezbytným předpokladem získání užitku z BSC. Je to ale jen první krok. Získání maximálního užitku je podmíněno sdílením vize a strategie v celém podniku a nejdůležitějšími externími osobami. Komunikační strategie a jejím propojováním s osobními cíli BSC pomáhá vytvářet sdílené chápání a oddanost mezi všemi spolupracovníky. Když všichni v podnikatelské jednotce přijmou dlouhodobé cíle a strategii jejich dosažení, zaměstnanci mohou veškeré své úsilí a iniciativy vynaložit v souladu s potřebami transformačního procesu. Každý se může přesvědčit, jak jeho činnost přispívá k dosažení cílů podnikatelské jednotky.

Angažovanost podniku na sdílené vizi a jejím obecném směru je široký a komplexní proces. Podle zkušeností Kaplana a Nortona, nakonec bylo do tohoto procesu zapojeno více než 5000 zaměstnanců. Toho by se nemohlo dosáhnout pouze pomocí jediného programu nebo akce. Velké podniky používají několik navzájem propojených mechanismů k převedení strategie a BSC do místních cílů a měřítek, která ovlivní priority týmu a jednotlivců. Obecně se používají tři mechanismy.

- Komunikační a vzdělávací programy. Předpokladem zavádění strategie je, že všichni zaměstnanci, vrcholový management a představenstvo rozumějí strategii a mechanismu dosažení strategických cílů. Základem angažovanosti

všech na dosažení strategie jsou komplexní vzdělávací programy na téma strategie a posilování učení se pomocí zpětné vazby o aktuální výkonnosti.

- Programy stanovení cílů. Jakmile je strategie pochopena, musejí jednotlivci a týmy v podnikatelské jednotce převést strategické cíle do osobních a týmových cílů. Tradiční programy jako management podle cílů (MBO), které používá většina podniků, by měly být propojeny s cíli a měřítky v BSC.
- Propojení systému odměňování. Angažovanost musí být bezpodmínečně motivována systémem odměňování. I když je třeba v tomto propojování jisté opatrnosti a je nutné začínat až v okamžiku, kdy běží výukové a komunikační programy, mnoha podnikům již takový systém odměňování přináší užitek (Kaplan, Norton, 2002).

2.4.3 Komunikační a vzdělávací programy

Komunikace vize a strategie zaměstnancům by měla být pojata jako interní marketingová kampaň. Její cíle jsou shodné s cíli tradiční marketingové kampaně: vytvořit povědomí o strategii a ovlivnit chování zaměstnanců. Komunikace BSC by měla zvýšit porozumění strategii a motivaci pro naplňování strategických cílů.

“Podnikatelská jednotka, která implementuje BSC, může mít i 10 až 15 tisíc zaměstnanců. Komunikační program pro tolik lidí vyžaduje ucelený, srozumitelný plán. Některé podniky přistupují k BSC jako k jednorázové události. Několik měsíců stráví vývojem BSC a snahou dosáhnout konsensu mezi nejvyššími manažery, ale potom mají „naspěch“ a ihned chtějí sdílet nově vize se všemi zaměstnanci. Nejsou to však schopni zvládnout a zaměstnanci celou akci prostě považují za další „akci měsíce“, kterou mohou „pustit z hlavy“.“

Komunikační a vzdělávací program má být nejen srozumitelný, ale také periodický. K zahájení BSC mohou být použity různé nástroje: zprávy vrcholového vedení, video, neformální setkání, letáky a podnikové noviny. Po úvodních akcích by měla být měřítko a výstupy BSC prezentovány na intranetu, v novinách, groupware a elektronických sítích.

Mnoho podniků používá ke komunikaci BSC se zaměstnanci podnikové noviny (Kaplan, Norton, 2002).

Elektronické sítě a groupware skýtají další příležitosti pro komunikaci a získávání lidí pro cíle BSC.

Brožury, podnikové noviny a intranet jsou nástroji komunikačního a vzdělávacího programu. Aby byly efektivní, musejí být navzájem sladěny tak, aby toto úsilí vyústilo v dlouhodobou strategickou angažovanost. Návrh takového programu by měl začínat zodpovězením několika základních otázek:

- *“ Jaké jsou cíle komunikační strategie?*
- *Jaké jsou cílové skupiny?*
- *Jaký je klíčový motiv pro každou skupinu?*
- *Jaké médium je vhodné pro každou skupinu?*
- *Jaký je časový rámec pro každou fázi komunikační strategie?*
- *Jak se dozvíme, že komunikace splnila svůj účel?*“ (Kaplan, Norton, 2002).

Mezi faktory ovlivňující úspěch strategické komunikace patří: zprávy o stavu a výkonu PR, image, politické postoje, názory veřejnosti, prezentace podniku na veřejnosti obecně, skandály.

Tabulka č. 3, která je v příloze č. 5, ukazuje příklad srozumitelného komunikačního programu společnosti Kenyon Stores.

Šéf pro komunikaci vyvinul ve spolupráci s šéfem pro strategické plánování program, který přizpůsobil potřebám zaměstnanců. Šéf pro komunikaci byl odpovědný za program komunikace, šéf pro strategické plánování odpovídal za obsah sdělení jednotlivým zúčastněným. Oba potom sledovali efektivnost programu pomocí čtvrtletních průzkumů mezi zaměstnanci, které poskytl zpětnou vazbu o kvalitě a účinnosti vzdělávacího procesu. (Kaplan, Norton, 2002)

I když je otevřená komunikace o strategických prioritách na místní úrovni nezbytným předpokladem zavádění, musí splňovat i bezpečnostní kritéria. Dobrá strategie by měla být explicitní, ne obecná, měla by určovat konkrétní zákaznické a tržní segmenty, na které bude třeba se zaměřit, a speciální mechanismus, jak obsadit tržní segment konkurence. Je-li tato strategie komunikována tisícům zaměstnanců, dozvědí se o ní i „rivalové“ – od propuštěných nebo nespokojených zaměstnanců, od najatých manažerů a pracovníků, nebo náhodou od těch, kteří nejsou zvyklí pracovat s citlivými informacemi. Předčasné odhalení strategie umožní konkurentům oslabit její účinnost.

Každá podnikatelská jednotka musí určit relativní přínos extenzivní komunikace a získání všech zaměstnanců pro strategii v porovnání s potenciálními náklady a případnou ztrátou konkurenční výhody v důsledku jejího prozrazení. Jednou z cest je komunikace obecných výstupních měřítek (podíl na trhu, spokojenost, udržení a získání nového zákazníka) a obecných hybných sil výkonnosti (jakost, doba odezvy a nákladovost). Management však musí přesné informace o zákaznických segmentech a konkurenci utajit. Místo konkrétních čísel může použít třeba indexy. (Kaplan, Norton, 2002).

2.1.3 Podniková kultura

Komunikace je závislá nejen na osobnosti člověka, ale také na prostředí, ve kterém se člověk pohybuje a ve kterém komunikace probíhá. **Komunikace je ovlivněna podnikovou kulturou**, která charakterizuje podnik. Bez **vstřícné podnikové kultury** nemůže dojít ani ke **správné a efektivní komunikaci**.

Dle Cajthamra, Dědiny v sobě podniková kultura zahrnuje: “...*souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku.*“ (Cajthamr, Dědina, str. 254, 2010)

Grönfeldt a Strother píší, že neexistuje jediná podniková kultura, která by byla matkou všech kultur. Každá kultura je ovlivněna prostředím, ve kterém se podnik nachází. Dále je obchodem, zákaznickými potřebami, ekonomikou a národními hodnotami (Grönfeldt, Strother, 2006).

Kloskowská oproti Grönfeldt, Strother (2006) uvádí, že kultura je relativně integrovaný celek, který v sobě zahrnuje lidské chování a jeho výtvoř. Toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory (Kloskowská, 1968).

Nový tvrdí, že: “*Kulturní systém, kultura daného sociálního celku je řídicí složkou, která vznikla v průběhu dlouhého vývoje. Jeho proměna je pomalá. Současný stav se vždy vyvíjí od stavu předchozího a tento vývoj má zpravidla kontinuální charakter. Vytváření kultury, uspořádání sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány jsou pouze ty, které*

celek nenarušují, ale upevňují. Ty vztahy a aktivity, které se osvědčují, se pak stávají dalšími vzorci. Kulturní systém je propojení těchto vzorců na jedné straně, ale i jejich uchování a rozvíjení na straně druhé.“ (Nový a kol., str. 10, 1996).

Lze tedy říci, že kultura je nashromážděná zkušenost daného sociálního celku.

Brooks (2003) uvádí, že: *“Kultura je společný jev a v případě podnikové kultury je toto sdílení na úrovni organizace. Jednotlivci se v kultuře liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“* (Brooks, str. 216 -217, 2003).

Marques, Jirásek (1996) tvrdí, že: *“Podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku, projevuje se ve všech oblastech jeho života. Podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak ji rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí.“* (Marques, Jirásek, str. 248, 1996).

Podle Vebera je: *“Podniková kultura je něco jako skupinové normy nebo tradiční způsoby chování, které si postupem času vypracoval určitý soubor lidí. Tyto skupinové normy nejsou pouhými opakujícími se vzorci chování, které můžeme ve skupině pozorovat, ale jednání, které všichni podvědomě prosazují. Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“* (Veber, str. 632, 2000).

Nový (1992) uvádí, že: Podniková kultura je velmi složitá a vnitřně strukturovaná.

Šigut tvrdí, že: *“Firemní kultura vždy vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“* (Šigut, str. 10, 2004).

Oproti Šigutovi (2004) Fiedler tvrdí, že v podnikové kultuře se jedná o: *“Souhrnu představ, hodnot, norem a vzorců chování v podniku sdílených a relativně dlouho udržovaných.”* (Fiedler, str. 127-128, 2000).

Foret definuje podnikovou kulturu jako souhrn: *“Toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu.”* (Foret, str. 35, 2000).

Podniková kultura je tedy velmi široký pojem. Patří sem hodnoty, které jsou sdíleny většinou pracovníků a které jsou pro podnik typické, dále styl vedení, způsob komunikace uvnitř podniku i mimo něj, ale kulturu ovlivňuje mimo jiné i estetičnost pracovního prostředí a jeho technická vybavenost.

Estetické a technické vybavení podniku hraje velmi důležitou úlohu v podnikové kultuře. Pracuje-li člověk v kulturním prostředí, pravděpodobně se začne i kulturně chovat, cítí se příjemně a svého pracoviště si váží. Odstraní-li se vše, co ruší při práci a zároveň pokud je k dispozici vše, co zaměstnanec potřebuje a je-li navíc prostředí příjemné, zaměstnanec pracuje s maximálním nasazením. Uvedené faktory působí na motivaci i výkonnost zprostředkovaně, ale v mnoha podnicích tato změna podnikové kultury skutečně přinesla i změnu pracovního chování a vztahů na pracovišti. Pokud pracovníci pracují v kulturním prostředí, tak se vztahy uvolní, zlepší se komunikace a zároveň se zvýší spokojenost zaměstnanců.

Schein (1969) rozděluje podnikovou kulturu na tři úrovně, a to na souhrn určitých základních představ, sociálních norem a standardů jednání a systém symbolů. Schein tvrdí, že: *“Základní představy pracovníků podniku zahrnují vztahy k okolnímu světu, představy o povaze a charakteru člověka, jeho přání, nesplněné cíle a podobně. Jsou to úvahy o příčinách jednání lidí, o podnětech k různým činům a povaze mezilidských vztahů. Tato úroveň firemní kultury zůstává ve spontánní, nevědomé formě. Může zahrnovat až různé filosofické či etické souvislosti. Druhou úroveň podnikové kultury jsou v podniku vzniklé sociální normy a standardy jednání. Ty jsou produktem podnikové ideologie, stanovených zásad, pravidel či linie jednání. Jsou vědomé a do jisté míry podnikem ovlivňované. Pro vnějšího pozorovatele mohou být více či jen částečně zřetelné. Třetí rovina podnikové kultury je systém symbolů. Tento systém tvoří komunikace, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo,*

atd. Tyto symboly jsou vědomé, cíleně ovlivňované. Jsou viditelné, registrovatelné, někdy je však nutné vysvětlit vnějšímu pozorovateli význam symbolů firmy, provést jejich interpretaci.“ (Schein, str. 38, 1969).

Podniková kultura se formuje na základě dlouhodobého sociálního učení.

Podle Nového a kol. by utváření podnikové kultury mělo vždy vycházet: *“Z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými možnostmi. V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje ovlivňování pracovníků musí řídicí pracovníci formulovat vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky, avšak současně nemohou odhlédnout od silných či slabých stránek personálního obsazení pracovních míst svého podniku. Ty mohou na jedné straně tvořit významný potenciál pro dosažení podnikatelských záměrů, na straně druhé však mohou být nepřekonatelným limitem jejich realizace. Vhodně zaměřený sociologický výzkum umožní vytvořit určitou sociální mapu podniku a současně i identifikovat možnosti a limity pracovníků ve vztahu k požadavkům na jejich jednání jakožto klíčové složky žádoucí podnikové kultury. Řídicí pracovníci tak mohou získat reálný pohled na možnosti transformace a dalšího rozvoje svého podniku.“* (Nový a kol., str. 26, 1996).

Vznik podnikové kultury podle Nového a kol.:

1. *“Spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Z uvedeného tedy vyplývá, že podnik má vždy určitou kulturu a i nekultura je určitou formou podnikové kultury.*
2. *Výsledek systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. Z tohoto důvodu je nutné respektovat podmínky úspěchu. Mezi ně patří:*

- *Existence jasné vize, představy o základních obrysech budoucí existence firmy. Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury.*
- *Vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků, které je třeba k dosažení cílového stavu uskutečnit. Musí být tedy formulována komplexní strategie dosažení podnikových cílů.*
- *Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování, a srozumitelně je sdělit zaměstnancům. Tyto požadavky je třeba zařadit mezi kritéria výběru nových pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovní kariéry a v neposlední řadě i uvolňování. Respektování základních principů podnikové kultury je nutné nejen vyžadovat, ale i odměňovat a případně i sankcionovat.*
- *Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější. Nelze očekávat pozitivní výsledek tam, kde řídicí pracovníci se jí neřídí.“ (Nový a kol., str. 25, 1996).*

Pfeifer a Umlafová (1993) uvádějí, že kultura podniku má dvě základní funkce. Těmito funkcemi jsou vnější a vnitřní.

Vnější funkce v sobě zahrnuje způsob adaptace podniku na okolní podmínky – což jsou sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se podnik dokáže rychle přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu. Mezi vnější funkce dále Pfeifer a Umlafová (1993) zahrnují tvář podniku, jeho image neboli způsob jak se podnik prezentuje navenek a jak je zvenčí vnímán.

Pfeifer a Umlafová uvádějí mezi vnitřními funkcemi je způsob integrace podniku neboli způsob, kterým někdo nebo něco do podniku zapadnou nebo naopak, ujmou se. Pfeifer a Umlafová tvrdí, že jsou mimořádně důležité normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje. Mezi vnitřními funkcemi

dále uvádějí průbojnost strategie podniku – strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury podniku. Shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura podniku splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost (Pfeifer, Umlafová, 1993).

Podle Zuzáka se příznivá organizační kultura projevuje především v oblastech: angažovanosti pro podnikové cíle, ochoty převzít zodpovědnost, loajality pracovníků, motivace pracovníků, komunikace mezi pracovníky a formulování zásad jednání a jejich akceptování (Zuzák, 1998).

Fiedler uvádí, že: *“Dobrá podniková kultura má následující funkce:*

- 1. Zaměstnanci mají možnost volit správný způsob jednání.*
- 2. Ovlivňuje emoce a chování zaměstnanců směrem jak dovnitř i vůči vnějšímu prostředí.*
- 3. Orientuje jednání pracovníků v situacích, kdy selhávají či nejsou dostupné písemné standardy a postupy.*
- 4. Stimuluje průběžně vysokou výkonnost organizace.”* (Fiedler, str. 127 – 128, 2000).

Je důležité si uvědomit, zda podniková kultura, které chce být dosaženo, odpovídá kultuře národa jako celku.

2.6 Dosažení efektivní komunikace

Pro dosažení efektivní komunikace je nezbytné se vyvarovat komunikačním bariérám, které způsobují překážky v komunikaci.

2.6.1 Bariéry v komunikaci

Blundel mezi nejčastější bariéry v komunikaci uvádí následující:

“fyziologické, psychologické, kulturní, politické, ekonomické a technologické.” (Blundel, str. 26, 2004).

1. Čas – při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám. Není prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání ani kladení otázek.
2. Porozumění – partneři vidí věc ze svého pohledu. Závisí i na znalostech, jak je problém chápán. Na základě neznalosti věci může dojít ke konfliktu.
3. Předsudky – někdo slyší jen to, co chce, a odmítá měnit názor.
4. Nepozornost – některý z partnerů může být z nejrůznějších důvodů nesoustředěný. Nedokáže tedy aktivně naslouchat a utíkají mu informace. Čas je i projev nezájmu.
5. Odlišný způsob vyjadřování – některá slova mají různý význam nebo, zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusí být partnerovi srozumitelné. I v tomto případě vážne výměna informací.

Komunikační bariéry jsou fyzické nebo psychologické faktory, které brání působivé komunikaci (De Vito, 2001).

V komunikaci by si měli aktéři dávat pozor a maximálně se vyvarovat následujících pochybení dle Foreta:

- *“Překroucení informace v průběhu toku kanálem, zpravidla k němu dochází při zprostředkované komunikaci přes několik subjektů.*
- *Komunikační zahlcení nastává v případech, kdy adresát obdrží tolik informací, až je nestačí vnímat. Každý člověk se dnes a denně setkává ve své poště se spoustou letáků a propagačních materiálů, jejichž obálku již ani neotevívá, natož aby je četl.*
- *Nevhodně zvolený kanál, kdy například rozsáhlý a složitý materiál předčítáme posluchačům, zatímco by ho mohli daleko lépe pochopit ve vizuální (tištěné, zobrazené) podobě.*
- *Nevhodně zvolené místo a čas pro komunikaci, když vám nadřízený zavolá kvůli pracovním problémům v sobotu večer domů.*
- *Neschopnost vnímat druhé a jejich problémy, a když už by partner byl ochoten naslouchat, vnímá pouze to, co se mu hodí.*
- *Neochota zabývat se problémem a jednat o něm.*
- *Podcenění neverbální stránky komunikace – při osobním jednání se uvádí, že necelá desetina sdělení pochází ze slovního obsahu, vše ostatní je*

výsledkem „řeči“ očí, obličeje, paží, postojů, prostorového oddálení i přiblížení a případně dotyků (podání ruky).“ (Foret, 2003).

Efektivní komunikaci v podniku (organizaci), ale i mimo podnik, může bránit řada překážek.

Základní překážky v efektivní komunikaci:

1. *“Špatná kvalita, nevhodné načasování atd. informací,*
2. *defenzivní klima,*
3. *odhalitelné manévrování subjektů komunikace,*
4. *dogmaticnost stanovisek,*
5. *neochota subjektů upravit svá stanoviska,*
6. *neefektivní tendence jednání účastníků projednávání,*
7. *tendence nepřiměřeně využívat formálního i neformálního postavení, vlivu, kompetence při prosazování názorů a stanovisek,*
8. *neefektivní tendence při kritizování,*
9. *neefektivní tendence při kontrolování,*
10. *nedostatky v osobnostních vlastnostech a rysech,*
11. *neznalost pravidel sociální komunikace,*
12. *neznalost či opomíjení pravidel společenského chování.“ (Foret, 2003).*

Defenzivní klima představuje uzavřenost objektu komunikování. Zhoršuje se schopnost adekvátně reagovat a jednat, popř. vnímání není dostatečně ostré. Na defenzivním klimatu se podílejí subjektivní pocity a postoje (bariéry).

Typy komunikování, které se podílejí na zeslabení (zesílení) defenzivního klimatu podle Kohla (1982):

Tab. 4 Typy komunikování

“Typ komunikování	
zesilující defenzivní tendence	zeslabující defenzivní tendence
• <i>hodnotící</i> • <i>orientované na ovládnutí</i> • <i>sociálně neutrální</i> • <i>sebejisté</i> • <i>nadřazující se</i> • <i>konstruované</i>	• <i>popisující</i> • <i>orientované na problém</i> • <i>empatické</i> • <i>nedogmatické</i> • <i>nenadřazující se</i> • <i>spontánní“</i>

Neefektivní tendence účastníků projednávání, které se nejčastěji projevují, jsou:

- podceňování přípravné fáze a rutinérství,
- tendence uchýlovat se k různým taktikám, dvojznačností, manévřům.

Neefektivní tendence při kontrolování, jsou:

- vyhýbání se přímému kontrolování - obavy vytknout přímo nedostatky,
- neosobní přístup,
- podceňování požadavku na objasnění kontrolovaného problému.

Při komunikování se také výrazně mohou projevovat **nedostatky v osobních vlastnostech a rysech:**

- přílišná dominantnost a autokratičnost,
- nedostatek empatie,
- nedostatečná sociální inteligence,
- přílišné sebeprosazování,
- egocentrismus, nedostatečná ohleduplnost a další (např. bariéry v kognitivní - poznávací rovině) (Kohl, 1982).

2.6.2 Efektivní komunikace

Robbins (1992) uvádí, že jedním z hlavních kroků jak dosáhnout efektivní komunikace mezi lidmi je rozpoznat a porozumět tomu, proč vznikají nepochopení. Nepochopení je pak třeba odstranit anebo ho alespoň co nejvíce minimalizovat.

Význam moderní a efektivní komunikace spočívá především:

- v ohromném množství informací rozloženém po celém světě, které umožňuje využívat,
- v rychlém a spolehlivém přenášení informací, které umožňuje efektivně využívat procesy automatizace,
- v rychlé a spolehlivé výměně informací, která umožňuje realizovat produkci na domácím i zahraničním trhu,
- ve změnách, které umožňuje v životě jedinců - proporce pracovního a mimopracovního času, místo práce apod.,
- v možnostech, které poskytuje pro prohloubení a zlepšení procesu řízení v podnicích.

Moderní komunikační systémy umožňují výrazně zkrátit čas na rozhodování, což má za následek i ekonomické výhody. Umožňují také široký přístup k informačním zdrojům, protože moderní výpočetní a telekomunikační prostředky činí prakticky dostupnými všechny informace a umožňují tyto informace vzájemně porovnávat a využívat. Bylo by možné uvádět řadu dalších výhod, které přináší moderní komunikační systémy.

Podle Nagyové se měření efektivnosti komunikace stává: *“Mimořádně důležitou výzkumnou činností, obzvláště mezi reklamními pracovníky či agenturami. Většina obchodníků proto praktikuje test přímých prodejních výsledků. Takový přístup znamená měření přírůstku obrátu ke komunikačním nákladům.”* (Nagyová, str. 32, 1994).

S Bělohlávkem (1992) se shoduje i Zuzák, který se domnívá, že: *“Má-li být komunikace efektivní, to znamená, má-li při ní manažer dosáhnout požadovaný konsensus s přijatelnou ztrátou za přijatelné časové období, musí se vyvarovat řady chyb a nedostatků.”* (Zuzák, 2005).

Nový, Schroll – Machl a kol. zastávají názor, že zpětná vazba je nezbytná pro dosažení efektivní komunikace. (Nový, Schroll – Machl a kol., 2007)

Bělohlávek popisuje zpětnou vazbu jako: *“Informaci ze strany podřízeného, že daný úkol pochopil.”* (Bělohlávek, str. 34, 2005).

Bělohlávek (2005) uvádí, že zpětná vazba je nezbytná u úkolů, které jsou složité a nejednoznačné.

Bělohlávek, Košťan, Šuleř tvrdí, že: *“Efektivní komunikace má vliv na úspěšnost organizací. Přenos informací od původce k příjemci je narušován řadou šumů v různých etapách od vzniku myšlenky, přes její zakódování, vysílání, přesnost, příjem a dekodování až po správné pochopení příjemcem. Nejlepší obranou proti šumům je zavedení zpětnovazebního systému.”* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, str. 481, 2001).

Podle Střížové je efektivní komunikace velmi důležitým prvkem v plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování a dosahování cílů. Střížová uvádí, že efektivní komunikace se projevuje v kvalitě nejen týmové práce, ale i řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu (Střížová, 2006).

Foret uvádí, že: *“Efektivní a úspěšná komunikace, je taková, v níž dosáhneme při minimálních výdajích maximálních cílů, se v praxi opírá o: Důvěryhodnost, volbu vhodného času a prostředí, pochopitelnost a významnost obsahu, jasnost, soustavnost, osvědčené kanály a znalosti adresáta.”* (Foret, str. 48, 2003).

I přestože komunikace probíhá v organizaci na různých úrovních a používají se rozličné komunikační prostředky, existují všeobecně platná doporučení, jak úspěšně komunikovat. Např. Veber (2000) uvádí následující doporučení:

- *“Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. Základním předpokladem v této souvislosti je přijít s tématem, která partnera zajímá.*

- *Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělujícího a příjemce se musí střídát. Hovoříme o umění sdělovat a o umění naslouchat. Sdělovat se učíme od narození. Naslouchání není věnováno tolik pozornosti.*

Přitom nejde jen o slyšení, co se nám podavatel pokouší sdělit. Naslouchání je charakteristické aktivním přístupem příjemce, který nejen slyší, ale slyšené vnímá, snaží se je analyzovat. Má-li být manažer úspěšný při komunikaci se svým okolím, musí umět sdělovat i naslouchat.“ (Veber, 2000).

Stejný názor na naslouchání jako Veber (2000), má i Ludden, která tvrdí, že je důležité umět naslouchat (Ludden, 2002).

V praktické rovině má vedoucí pracovník v zásadě na výběr mezi dvěma možnostmi: první z nich spočívá ve volbě a preferenci jednostranného monologu ve vztahu k řízeným pracovníkům a v následném vytváření systému komunikačních bariér a nedorozumění.

Lesikar a Pettit (1989) se domnívají, že komunikace v podniku má svoji sociální stránku. Pracovníci podniku mohou aktivně plnit své úkoly a přinášet nové náměty jen tehdy, jsou-li dostatečně informováni o podstatných cílech a souvislostech. Informace však musí být podávány takovým způsobem, aby byli pracovníci schopni je "brát", tj. vnímat a rozumět jim. Proto hraje významnou roli právě **sociální stránka informačního procesu**. Z tohoto důvodu je třeba se dívat na přijímání a schvalování rozhodnutí, kontrolu a hodnocení výsledků činnosti, překonávání rozporů v názorech a postojích pracovníků, na cirkulaci sdělení, námětů a nápadů mezi pracovníky atd.

Základním předpokladem je dostatečně volný prostor pro tok informací a na druhé straně určitý "řád" v informačních tocích - vymezení komunikačních kanálů v organizačním řádu podniku. Tento řád musí stanovit podle Lesikara a Pettita (1989):

- *“Co má být sdělováno,*
- *kdo má sdělení připravit,*
- *kdo má sdělení přijímat,*
- *jak má být sdělení předáváno,*
- *kdy a kde má být sdělení předáváno,*
- *jak má být kontrolován výsledek.“*

To platí pro formální komunikace, které jsou doplňovány neformálními komunikacemi.

Komunikační proces se vždy realizuje v rámci určitého systému (společnosti, společenství), ve kterém je zakotven určitý obecně přijímaný soubor významů, zachycený především v pojmech konkrétního jazyka, na jehož základu jsou lidé schopni vzájemně se dorozumívat. Tento fakt se musí, brát v úvahu i v podniku - nejen, že existuje specifický jazyk určitých odvětví, resp., oborů lidské činnosti, ale existuje i **specifický jazyk** jednotlivých podniků, popř. nižších sociálních celků - skupin lidí. Specifický jazyk představuje jeden z opěrných bodů sociální stránky komunikačního procesu.

Lesikar a Pettit se domnívají, že komunikační proces je dále ovlivněn **sociální strukturou příslušného podnikového kolektivu** - jeho jednotliví členové mají:

- různé role (funkce) a působí v různých pozicích,
- různé soubory poznatků,
- odlišné způsoby jednání,
- specifické způsoby použití komunikačních prostředků (Lesikar, Pettit, 1989).

Těmito charakteristikami jednotlivců (a sociálních skupin) je ovlivněn tok informací. Průchodnost komunikačních kanálů může být objektivně i subjektivně narušena nebo i zkreslena, protože výměna informací je vždy účelová tak, jak ovlivňuje a usměrňuje jednání a nazírání lidí. Mluvčí a příjemce sdělení mají odlišné postavení, odlišné postoje, což může působit na obsah a účinek sdělení (Lesikar, Pettit, 1989).

Při výkonu řídicí funkce má přijímání a sdělování informací klíčový význam - vedoucí pracovníci je používají k tomu, aby působili na pracovní jednání podřízených pracovníků, k tomu, aby informovali, instruovali - usměrňovali jejich činnost. Chod komunikačního procesu tak zajišťuje efektivní chod podniku. Lesikar a Pettit uvádějí, že je nutné **zdokonalovat sdělování** a mít na paměti základní omezení, která mohou nepříznivě ovlivňovat proces sdělování:

- *“Způsob sdělování - sdělení musí být jasné, stručné, adresné, konkrétní, srozumitelné, nesmí připouštět dvojí výklad,*
- *výběr sdělení podle posluchačů - příjemců; problematika se jich musí týkat, jinak pravděpodobně půjde o neefektivní vnímání,*

- sdělení musí být věrohodné, aby byl zajištěn kvalitní příjem a interpretace sdělení příjemcem,
- nemělo by docházet k časové tísní - příčina snižování efektivnosti komunikace,
- nemělo by docházet ke komunikačnímu přetížení.“ (Lesikar, Pettit, 1989).

Lesikar a Pettit (1989) tvrdí, že je nutné respektovat **základní podmínky hladkého přenášení informací**:

1. *“Při volbě komunikačního prostředku a při budování komunikačních sítí by měla být dodržována zásada, aby tyto sítě maximálně odpovídaly sítím organizačním a byly prostředky komunikace dosažitelné.*
2. *Soubor trvale přenášených informací určený všem pracovníkům by měl zahrnovat informace o plynulosti plnění úkolů jednotlivými pracovníky i pracovními skupinami (kolektivy); kromě ekonomického efektu to má i efekt ve vzájemné soudržnosti a soutěživosti.*
3. *Musí být respektován princip optimálního množství sdělovaných údajů z hlediska jejich obsahu i nezbytnosti; přesycení informacemi ztěžuje orientaci pracovníků a může dojít k nahodilosti či chaotičnosti v chování; tentýž efekt může mít i nedostatek informací, přičemž se k němu pojí mnohdy i apatie.*
4. *Přenos a přijetí informací se musí uskutečňovat v optimálním časovém limitu; informace předaná příliš pozdě, nebo naopak předčasně znemožňuje nebo omezuje její efektivní využití; včasnost informací pak také závisí na náročnosti úkolu a nutnosti jeho přípravy, na zkušenostech se zpomalováním informací při jejich přenosu od zdroje.*
5. *Nejen zpomalení, ale i ztráta informací co do množství, popř. změna jejich obsahu je běžnou realitou; proto je nutná kontrola a omezení všech možných zdrojů deformací.*
6. *Musí být využívána zpětná vazba.*
7. *Musí se využívat "technické" prostředky efektivní komunikace - zdůrazňování, opakování, efektivní načasování, efektivní naslouchání.*
8. *Je třeba podporovat vzájemnou důvěru.*
9. *Je zapotřebí využívat neformální komunikace.“ (Lesikar, Pettit, 1989).*

Grönfeldt a Strother (2006) uvádějí, že v podnicích (organizacích) existuje **řada forem přenosu informací - řada médií**:

- Porady, podnikový rozhlas, oběžníky, nástěnné noviny, podnikové příručky, podnikový časopis, písemné příkazy, osobní rozhovory atd.,
- informační sítě s využitím moderní výpočetní techniky, které představují převrat v přenosu informací; je však třeba pracovníky na tyto formy komunikací důkladně připravit - umožnit, zejména starším pracovníkům dostatečnou adaptaci.

Volba komunikačního prostředku závisí především na tom, zda je nezbytná přímá komunikace, která je náročnější na sdělovacího a probíhá v přímé interakci mezi sdělovacím a příjemcem.

Podle Grönfeldta a Strothera (2006) je pro **zajištění a posílení přijetí sdělení** nutné dbát na to, aby:

- sdělovací nebo komunikační prostředek měl u příjemce dostatečnou vážnost,
- přenášená informace byla jednoznačná a srozumitelná,
- byla zajištěna možnost přijímat informace na straně příjemce (aby informacím rozuměl),
- aby informace pokud možno bez dodatečného a dostatečného vysvětlení neohrožovala "jistoty" pracovníka.

Trvalým úkolem vedoucích pracovníků je informování podřízených spolupracovníků.

Závažnými informacemi pro pracovníky jsou zejména informace týkající se:

- postavení pracovníka v podniku,
- spoluodpovědnosti pracovníka za řešení úkolů,
- perspektiv pracovníka v podniku,
- dosahovaných výsledků (ve srovnání s jinými),
- hodnocení výsledků, práv, povinností a odpovědnosti pracovníků (Grönfeldt, Strother, 2006).

Význam komunikace v podniku lze shrnout do několika klíčových bodů:

- komunikace jsou jedním ze základních procesů života podniku,

- veškerá činnost vedoucích pracovníků je prostoupena komunikací,
- kvalita rozhodování vedoucích pracovníků závisí do značné míry na dostupnosti informací,
- komunikace probíhá ve třech základních směrech - vertikálním, horizontálním a diagonálním (Grönfeldt, Strother, 2006).

Aby bylo možné hovořit o efektivní komunikaci, je třeba:

- aby v ní byly obsaženy všechny základní prvky komunikačního procesu, včetně zpětné vazby,
- je-li v procesu komunikace použito kódování, je nezbytné, aby proces kódování a dekódování byly homogenní,
- je třeba se vyvarovat zbytečných zkreslení a šumů (Grönfeldt, Strother, 2006).

A vždy je třeba mít na paměti, že jen efektivní komunikace je nevyhnutelná.

Podle Střížové jsou prvky efektivní komunikace následující: kanál, zakódování, dekódování a zpětná vazba (Střížová, 2006).

Dle Plaňavy (2005) může zpětná vazba být chápající a pozitivní, chápající a neutrální, chápající a negativní, nechápající, která potřebuje zpřesnit.

2.6.2.1 Principy efektivní komunikace

Komunikace je proces, který v sobě zahrnuje několik základních principů, které se týkají komunikace v čase a kultuře, napříč organizacemi a profesemi a napříč národy a ekonomikami.

O'Rourke rozděluje komunikaci na následující typy:

- **Dynamická** – komunikace se nepřetržitě mění. Jedna informace vytváří další a zkušenosti se přidávají.
- **Kontinuální** – nikdy nekončí. I když manažer ukončí hovor, tak tím komunikuje - dává najevo – vysílá signál, že nemá už co říci. Ticho je ve skutečnosti tou nejsilnější formou komunikace. Lze tedy říci, že nelze nekomunikovat.
- **Kruhová** – komunikace zřídka jde jen jedním směrem. Všichni manažeři přebírají informace z okolí podniku. Cyklus neboli zpětná vazba není víc než přijímání příchozích zpráv a reagování na ně.
- **Neopakovatelná** - komunikace se neustále mění v závislosti na zkušenostech, okolnostech a osobě, která se účastní komunikačního procesu. Už Heraclitus, řecký filosof jednou řekl, že nikdo nevstoupí do té samé řeky dvakrát. Z toho vyplývá, že nejde přesně zopakovat danou situaci a tím vlastně ani komunikaci. Protože komunikace se mění v závislosti na čase, prostoru a aktérech, kteří se zúčastňují komunikace.
- **Nevratná** – některé procesy lze vrátit do původního stavu – např. zmrazit vodu a následně na to ji opět rozmrazit, ale komunikaci nelze nikdy vrátit zpět. Je proto důležité, aby aktéři komunikace zvážili, co sdělují.
- **Komplexní** – komunikace je celek, zahrnuje v sobě různé základní prvky a principy a také aktéry komunikace (O'Rourke, 2007).

Efektivní a úspěšná komunikace, tedy taková, v níž je dosaženo při minimálních výdajích maximálních cílů, se v praxi opírá o:

- **důvěryhodnost** – komunikace stojí na vzájemné důvěře a znalosti partnerů, vzájemně uspokojivých cílů,
- **volbu vhodného času a prostředí**, v němž komunikace probíhá,
- **pochoptelnost a významnost obsahu** – sdělení musí mít význam nejen pro komunikátora, ale také pro příjemce, musí odpovídat jeho vlastnímu systému hodnot, musí být relevantní pro jeho situaci,
- **jasnost** – sdělení musí být vyjádřeno jednoduchými symboly a pojmy. Složitější stanoviska by měla být zhuštěna do jednoduchých tezí a sloganů, které vynikají názorností a jasností. Čím dále sdělení putuje, tím by mělo být jednodušší, v každém případě by instituce měla hovořit jedním, nikoli několika různými hlasy,
- **soustavnost** – komunikace je nikdy nekončící proces vyžadující pro získání cíle neustálé opakování a rozvíjení,
- **osvědčené kanály** – úspěšné, prověřené komunikační kanály je třeba náležitě využívat, neboť k těm má příjemce vytvořený vztah a respektuje je, budování nových kanálů je složitější a výsledek nejistý. Různé kanály mívají rozdílné efekty a jsou různě vhodné v různých okamžicích komunikačního procesu. Pro dosažení určitého příjemce bývá vhodné využít několika odlišných kanálů. Také příjemce si s různými komunikačními kanály spojuje různé hodnoty a významy,
- **znalost adresáta** – komunikace se opírá o znalost komunikačních schopností adresáta, je nejefektivnější, jestliže vyžaduje co nejmenší mimořádné úsilí na straně příjemce, což předpokládá znát jeho dosažitelnost, zvyky, schopnost vnímat a pochopit sdělení, úroveň vzdělávání atd. Čím více se ví o adresátovi, tím efektivnější sdělení je možné připravit. O co lépe je znám partner, jeho záměry, cíle, přání potřeby – sumárně to, co chce, o co mu jde, tím lépe je možné celý komunikační proces nachystat a realizovat a nakonec dosáhnout společně přijatelných cílů.

Efektivní komunikace se může uskutečnit pouze v atmosféře důvěry. Právě ta je v současnosti velice aktuálním a podstatným problémem nejen podnikatelských aktivit, politických jednání, ale vůbec jakéhokoli vzájemného styku a jednání. Při nedokonalosti stávajících právních předpisů, nefunkčnosti a nepovinném členství v hospodářských komorách a dalších dohlížecích a profesních sdruženích, počáteční ekonomické nezkušenosti převážné většiny začínajících podnikatelů a přetíženosti soudních orgánů není divu, že dnes často neplatí ani písemná, natož ústní ujednání. Vzniklá džungle by však neměla trvat věčně. Také v českém prostředí budou brzy patřit k vyhledávaným

vlastnostem partnerů serióznost či důvěryhodnost a ve vzájemných vztazích se stanou důležitými podmínkami úspěšného jednání. Na začátku a krátkodobě se mohou zdát zbytečným luxusem, zejména při srovnání s velmi rychlým závratnými zisky nepoctivých a neseřízných podnikavců. Jenže už od pravěku se člověk neučí ničím tak rychle jako svými chybami (Foret, 2003).

Vícero autorů se shoduje, že efektivní komunikace je komunikací záměrnou.

McLaganová a Krembs (1998) tvrdí, že pro komunikaci je důležitá přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost. Tyto principy se uplatňují při osobní komunikaci tváří v tvář.

Přímá komunikace je konkrétní, informačně obsažná, aktuální, otevřená a co nejobjektivnější.

Při komunikaci vedené s respektem berou její účastníci v úvahu potřeby, cíle a názory druhých a na komunikační partnery pohlížejí jako na lidské bytosti, nikoli jako na objekty komunikace.

Společná odpovědnost znamená, že obě strany musí přinášet své vlastní pohledy a názory a převzít svůj díl odpovědnosti za úspěch komunikace.

Fiedler se s názorem McLaganové a Krembs (1998) ztotožňuje. Podle něj je rovněž pro **efektivní komunikaci** důležitá:

*“**Přímost** – jde o čestné a otevřené konstatování toho, co víme, myslíme si, pociťujeme a potřebujeme.*

***Respekt** – respektování důstojnosti, myšlenek, pocitů a názorů druhých*

***Společná odpovědnost** – jde o zajištění dialogu, směřujícího k dosažení pozitivních, vzájemně uspokojivých cílů.*

***Cílovost** – identifikace toho, čeho chceme dosáhnout a potřebné přizpůsobení aktivit a sdělení.“ (Fiedler, 2000).*

Mentzel (2004) k výše uvedenému dodává, že cíle musí být měřitelné a precizně formulované.

Smysluplná, cílově orientovaná komunikace je vědomá, zaměřená na specifické výsledky.

Osobní pracovní komunikace vždy obsahuje moment překvapení, bez ohledu na to s jakým cílem a jak odpovědně je vedena. Komunikaci na úrovni lze použít vždy, bez

ohledu na pracovní vztahy. Je vhodná pro komunikaci manažerů a podřízených, jednotlivých pracovníků mezi sebou i odběratelů s dodavateli.

K efektivnější osobní či telefonické komunikaci se doporučuje více naslouchat druhému. Podle Foreta by se měly dodržovat následující zásady:

- *“Mlčet, neboť když někdo hovoří, nemůže poslouchat. Člověk má dvě uši a pouze jeden jazyk, čímž sama příroda naznačuje, aby víc poslouchal.*
- *Vytvořit mluvčímu atmosféru uvolněnosti a klidu, naznačit tím, že chce opravdu poslouchat a pomoci mu řešit problém. To však také nutně předpokládá nezabývat se při jeho projevu něčím jiným.*
- *Vcítit se do postavení mluvčího, ovládnout své emoce a být trpělivý.*
- *Klást otázky, což mluvčího povzbuzuje, zatímco protiargumenty jej naopak odpuzují a dráždí.”* (Foret, 2003).

Hattersley, Mc Jannet dodává, že úspěšná podniková komunikace závisí na několika základních otázkách. Mezi které patří: *“Už jste zvládli a zorganizovali všechny potřebné informace? Vzali jste v úvahu personální a organizační kontext? Definovali jste jasné a dosažitelné cíle? Uvažovali jste o potřebách své cílové skupiny? Vyjádřili jste se sami jasně, srozumitelně a energicky? Vybrali jste si správné komunikační kanály?”* (Hattersley, Mc Jannet, str. 3 - 4, 2005).

2.6.3 Zkoumání komunikačního procesu

Ve větších podnicích, kde je komunikační proces již spleťtější a může docházet k řadě chyb a nedostatků v komunikačním procesu se podniky snaží těmto chybám a nedostatkům v komunikaci zabránit a proto se snaží analyzovat proces komunikace. Jedním z nástrojů, které zjišťují stav komunikace je komunikační audit.

Komunikační audit *“Mapuje komunikační kanály a cesty v podniku. Identifikuje případy zdržování informací či naopak jejich duplicity. Vychází z výzkumných šetření doplněných o analýzu směrnic a postupů.”* (Kubicová, 2004).

Podle Koontze a Weihricha (1993) lze komunikačním auditem dosáhnout zdokonalení komunikace v organizaci. Pomocí komunikačního auditu totiž se kontrolují komunikační taktiky, sítě a činnosti. Koontz a Weihrich uvádí, že mezi sítě, na které se komunikační audit zaměřuje, patří:

- *“Regulační nebo úkolově orientovaná síť, vztahující se k taktikám, postupům a k vzájemným vztahům mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky,*
- *inovační síť zahrnující řešení problémů, schůzky a návrhy na změny,*
- *integrační síť, týkající se pochval, odměn, povýšení a dalších záležitostí, které spojují podnikové cíle s individuálními potřebami,*
- *informativně-instruktivní síť, zahrnující publikace společnosti, nástěnné zprávy a neoficiální informace.”* (Koontz, Weihrich, str. 522, 1993).

Fiedler uvádí, že: *“Komunikační audit je nástrojem pro kontrolu komunikačních taktik, sítí a činností. Komunikace v organizaci je chápána jako skupina faktorů ve vztahu k cílům organizace. Komunikace zde není chápána jako taková, ale jako prostředek pro dosažení cílů organizace, na což se často zapomíná u přístupů, zaměřených výlučně na mezilidské vztahy. Mezi 4 sítě, na které je komunikační audit zaměřen, patří:*

1. *Regulační nebo úkolově orientovaná síť, vztahující se k taktikám, postupům a vzájemným vztahům mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.*

2. *Inovační síť, zahrnující řešení problémů, schůzky a návrhy na změny.*
3. *Integrační síť, týkající se pochval, odměn, povýšení a dalších záležitostí, které spojují podnikové cíle s individuálními potřebami členů*
4. *Informativně-instruktivní síť, zahrnující publikace společnosti, nástěnné zprávy a neoficiální informace.*

Komunikační audit je nástrojem pro analyzování komunikace ve vztahu k mnoha klíčovým manažerským aktivitám. Používá se nejen při vzniku problémů, ale především preventivně. Audit je možné provádět různě, například pozorováním, pomocí dotazníků, rozhovorů a analýzou psaných dokumentů. Přestože počáteční audit je vysoce žádoucí, je třeba, aby ho následovaly periodické zprávy.“ (Fiedler, str. 101, 2000).

2.6.4 Východiska k metodickým postupům

Pod pojmem metoda je chápán obecný metodologický postup pro získávání anebo zpracování kvalitních dat – např. metoda pozorování, rozhovoru apod. Termín technika potom označuje konkrétní způsob praktické aplikace metody, určitý výzkumný nástroj, vytvořený v souladu s principy té které metody – např. technika skrytého pozorování, projektivního rozhovoru apod. (Pavlica, 2000).

Metoda dedukce dle Klimeše vyplývá logickým odvozením, kdy se z obecného vyvozuje konkrétní. (Klimeš, 1981)

“Induktivní metoda začíná pozorováním, ve kterém pátráme po pravidelnostech, vzorcích, které snad existují v objektivní realitě. Objevené pravidelnosti popíšeme ve formě předběžných závěrů. Ty pak ověřujeme dalším pozorováním. Konečným produktem je nová teorie.” (Disman, s. 76, 2007).

Kvantitativní výzkum

Provazník a kol. rozlišují dva typy dotazníků a to dotazník účelový a dotazník standardizovaný. Uvádějí, že: *“Dotazníky účelové (příležitostné) jsou tvořeny speciálně pro daný výzkumný účel. S jejich pomocí se zjišťují např. názory pracovníků na různé stránky a podmínky jejich pracovní činnosti. Oproti tomu standardizované dotazníky diagnostické se uplatňují zvláště při identifikaci a měření nejrůznějších osobnostních charakteristik či rysů, především při zjišťování zájmů, postojů, temperamentových a*

obecných motivačních vlastností event. výskytu psychopatologických zvláštností (Provazník a kol., str. 59, 2002).

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum pracuje s **kvalitativní informací**, což jsou zejména slova.

Postup kvalitativního výzkumu je odlišný od výzkumu kvantitativního:

- 1) Vstupní velmi obecná hypotéza zachycuje poněkud mlhavě realitu, která má být poznávána.
- 2) Sběr kvalitativních dat má nejčastěji formu rozhovorů, studia dopisů, pozorování atd. Témata rozhovorů bývají obvykle koncipována široce. Záznam mnoha rozhovorů nebo pozorování bývá velmi rozsáhlý a často zabírá stovky stran.
- 3) Redukce dat je nezbytná, protože s obrovským množstvím neseříděného materiálu nelze pracovat. Proto je nutno pořizovat výtahy. Dvanáctistránkový rozhovor se tak stáhne na jednostránkový přehled heslovitý přehled podstatných informací.
- 4) Zobrazení dat může mít formu vyprávění, ale také schémat, grafů a tabulek.
- 5) Závěry – upřesnění vstupní hypotézy – jsou výsledkem kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního nezobecňuje. Jeho závěry platí jen pro vybraný podnik, pro dané pracoviště, pro zkoumaného vedoucího pracovníka. Takový výzkum řeší pouze problém jediné jednotky, jeho výsledky však mohou sloužit jako inspirace pro jiné výzkumníky. Na rozdíl od výzkumu kvantitativního však nezjednodušuje a uchovává jedinečnost, kolorit, hloubku poznání. Je vhodný pro zkoumání takových jevů, jako je např. organizační kultura nebo každodenní život pracovníků organizace (Bělohlávek, 1996).

Metody pozorování a rozhovoru lze považovat za základní v kvalitativním i kvantitativním výzkumu. V rámci kvalitativního výzkumu navíc platí, že oba tyto postupy se vzájemně prolínají a doplňují, že mezi nimi nelze stanovit jednoznačnou a definitivní hranici. Tato situace pramení především z toho, že v případě kvalitativního výzkumu pozorování jako základní a výchozí metoda neslouží nezaujaté registraci určitých jevů, ale je zaměřeno na porozumění významu konkrétních lidských projevů a

aktů, čehož nelze dosáhnout bez současného dotazování a komunikace se zkoumanými lidmi. Podobně, také aplikace metody kvalitativního rozhovoru v podstatě předpokládá určitou formu simultánního pozorování chování dotazovaných osob, včetně záznamu a další analýzy pozorovaných projevů a reakcí (Pavlica, 2000).

Kvalitativní rozhovor

Výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti.

Strukturovaný rozhovor

V kvantitativním přístupu se pracuje převážně se strukturovanou formou rozhovoru. Jde o získávání odpovědí na otázky přesně formulované již před zahájením výzkumu a shodné pro všechny respondenty. Ve většině případů je stanoveno také pořadí otázek a musí být zachováno i jejich přesné znění. Změna slovosledu či formulace totiž často změni smysl otázky a získané odpovědi jsou pak z hlediska celého vzorku nevyužitelné (Pavlica, 2000).

Kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu přináší zvláště hodnotné výsledky podle Bělohávků (1996):

- 1) Kvalitativním výzkumem s použitím rozhovoru se získává představa o problémech organizace a upřesňuje se.
- 2) Kvantitativní výzkum (např. dotazníkový), který umožní zobecnění a ukáže, jaký je rozsah zjištěných problémů.
- 3) Následnými rozhovory čili znovu kvalitativní metodou – se bude hledat vysvětlení zjištěných souvislostí.

3. Cíl práce

Cílem disertační práce je analýza vnitropodnikové komunikace v zemědělských podnicích a navržení způsobů zlepšení vnitropodnikové komunikace, které povedou k vyšší kvalitě této komunikace a tím i podpoře výkonnosti podniků.

Pro disertační práci byly stanoveny tyto cíle:

- 1) Vymezení teoretických východisek komunikačního procesu.
- 2) Analytické cíle: Analýza vnitropodnikové komunikace.

Dílčí cíle – zkoumání:

- analýza přenosu informací
- analýza komunikačních kanálů využívaných v podniku
- analýza kvality a formy vnitropodnikové komunikace
- analýza vlivu důvěry na pracovišti na vnitropodnikovou komunikaci
- analýza vztahu vnitropodnikové komunikace, podnikových cílů a jejich plnění
- analýza příznaků neefektivní vnitropodnikové komunikace v podniku

- 3) Zpracování návrhu na zlepšení procesu vnitropodnikové komunikace.

V práci byly stanoveny tyto hypotézy:

Hlavní hypotéza:

H_0 Efektivní komunikace nepodporuje vyšší výkonnost v podniku.

Návrh dílčích hypotéz:

1.

H_0 Pokud jsou nejčastěji přenášené informace mezi spolupracovníky úplné a pravdivé, tak nedochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací v podniku.

2.

H_0 Pokud pracovníci jednají vždy otevřeně a upřímně, tak nedochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací.

3.

H_0 Pokud existuje důvěra na pracovišti, tak mezi spolupracovníky není vždy otevřená spolupráce.

4.

H_0 Pravdivé a úplné informace jsou přenášeny na pracovišti, kde neexistuje důvěra.

5.

H_0 Důvěra na pracovišti je vždy zajištěna, pokud pracovníci nejednají otevřeně a upřímně.

6.

H_0 Pokud jsou respektovány názory, pocity a důstojnost druhého, tak mu není nasloucháno a není pochopen.

7.

H_0 Pokud je vždy jasně identifikován cíl rozhovoru, tak na pracovišti není srozumitelná a jasná komunikace.

8.

H_0 Pokud probíhá diskuse o pracovních problémech mezi těmi, kterých se týká, tak jeden druhému vždy nenaslouchá.

9.

H_0 Pokud podřízený pracovník má strach jít řešit za svým vedoucím pracovníkem pracovní problém, tak za ním nejde řešit daný pracovní problém okamžitě bez prodlení.

10.

H_0 Otevřená spolupráce mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem nesouvisí se strachem z konzultace s vedoucím.

4. Metodika práce

Analýzou uvedené odborné literatury byly zpracovány teoretické východiska, které jsou uvedeny v kapitole č. 2.

Byl proveden kvantitativní výzkum a na ověření a doplnění výsledků byl použit také kvalitativní výzkum.

Kvantitativním výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Při kvantitativním výzkumu byla použita metoda dedukce, kdy se z obecného tvrzení vyvozuje konkrétní.

V rámci kvalitativního výzkumu bylo provedeno pozorování a semistandardizované rozhovory, které se uskutečnily ve vybraných zemědělských podnicích.

Při kvalitativním výzkumu byla využita induktivní metoda, která začala pozorováním, kde se hledali pravidelnosti. Nalezené pravidelnosti budou následně popsány v závěru práce.

4.1 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření.

Nejprve byly určeny informace, které budou v dotazníku zjišťovány. Dále byl zvolen typ dotazníku. Pro tento výzkum: Analýza vnitropodnikové komunikace v zemědělských podnicích byl zvolen a vypracován dotazník účelový. Byl vytvořen první koncept dotazníku, který byl testován na 13 respondentech. Poté byl dotazník upraven a testován v rámci předvýzkumu u 32 respondentů. V tomto dotazníku byly následně upřesněny, upraveny a vyškrtnuty některé otázky a byla vytvořena poslední verze dotazníku pro kvantitativní výzkum. Podle struktury a formy otázek v dotazníku byly stanoveny metody analýzy dat.

V rámci tohoto kvantitativního výzkumu bylo vygenerováno náhodným výběrem 1685 zemědělských subjektů ze základního souboru, který byl tvořen 3671 zemědělskými podniky. Tito respondenti byli požádáni, aby dotazník předali i svým spolupracovníkům v podniku, aby se nejen oni ale i jejich spolupracovníci zúčastnili

dotazníkového šetření. Pak proběhlo filtrování dat, ve kterém zůstali pouze respondenti, kteří rozuměli dané problematice. Další část respondentů neprošla kvalitativním výběrem, kdy byli vyřazeni pomocí zákona tranzitivity. V dotazníku byly položeny kontrolní otázky, na které respondenti měli odpovídat. Ti respondenti, kteří uváděli různé odpovědi, tak byli vyřazeni.

Při kvantitativním výzkumu byly v účelovém dotazníku použity jak uzavřené otázky, při kterých respondenti rozhodovali mezi již dopředu určenými odpověďmi. Tak byly použity rovněž otevřené otázky, při kterých respondenti měli možnost napsat cokoliv k dané otázce. Součástí účelového dotazníku byl i krátký úvodní dopis, ve kterém bylo sděleno respondentům, o jaký výzkum se jedná, jak budou sloužit výsledky výzkumu. V dotazníku bylo zároveň ubezpečení o anonymitě respondentů v rámci prováděného dotazníkového šetření.

4.2 Kvalitativní výzkum

Pro získání širších souvislostí a ověření výsledků z dotazníkového šetření byly zvoleny výzkumné rozhovory. Bylo vybráno 16 respondentů, z nichž 5 respondentů se zúčastnilo rozhovorů.

Byl zvolen semistandardizovaný rozhovor s top manažery vybraných zemědělských podniků.

Účelem výzkumných rozhovorů bylo získání informací nutných k porozumění komunikačního procesu a jeho případného vztahu ke kvalitě řídicího procesu a tím i ovlivnění zvýšení výkonnosti podniku.

Otázky a odpovědi na tyto otázky v rozhovoru, nebyly posuzovány jednotlivě, ale byly posuzovány jako celek v jednotlivých rozhovorech.

Před začátkem každého rozhovoru byl vysvětlen účel rozhovoru jeho význam a přínos pro zlepšení výkonnosti zemědělských podniků.

Respondentům byl předložen písemný souhlas k nahrávání a zveřejnění hlasového záznamu. Toto opatření bylo z důvodu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, který je stále platný v ČR. Respondenti odmítli podepsat písemný souhlas k nahrávání a zveřejnění hlasového záznamu, nakonec souhlasili pouze s nahráváním rozhovoru. Rozhovory byly poté přepsány ze zvukového záznamu, vynechaly se pasáže, které se opakovaly anebo nebyly významné pro výzkum.

Zároveň s rozhovory bylo uskutečněno pozorování v zemědělských podnicích, kde probíhaly rozhovory. Cílem tohoto pozorování bylo zjistit, jak to vypadá v daném zemědělském podniku, ověřit podnikové klima a komunikaci na pracovišti.

Pro výzkum byla tedy data získána nejen kvalitativní metodou pomocí rozhovorů, ale také kvantitativní metodou dotazníkového šetření pomocí výběrového statistického šetření, kde oslovení respondenti byli ze zemědělských podniků a to zejména střední a vrcholoví manažeři a vlastníci, kteří řídili svůj podnik. Zkoumaná data měla normální rozdělení dle Gaussovy křivky.

Byly zvoleny počítačové programy pro výpočty chí-kvadrátu testu o nezávislosti, který byl využit z toho důvodu, že se nejlépe hodil pro zkoumání daných získaných dat, protože se nevyskytovaly neobsazená pole, či málo obsazené sloupce. Dále byl použit Pearsonův kontingenční koeficient, který zkoumá jak těsný je vztah proměnných. Dále byl zvolen program pro znázornění výsledků. Mezi tyto programy patřily Excel a SAS, který přímo prověřuje adekvátnost dat.

Nevýhodou statistického šetření je zatížení získaných dat výběrovou chybou, které se v tomto výzkumu vyvarovalo tím, že zkoumaný soubor byl reprezentativní, a zastupoval celý základní soubor, tedy že odpovídal zmenšenému měřítku základního souboru. Aby se předešlo výběrové chybě, bylo z původního základního souboru, který byl tvořen 3671 zemědělskými subjekty, náhodně vygenerováno 1685 zemědělských podniků. Pak byli vyfiltrováni neodborníci a zůstali pouze odborníci, kteří rozuměli dané problematice. V původním souboru v naprosté většině převažovali respondenti, kteří se zabývali konvenčním neboli intenzivním zemědělstvím využívajícím např. umělých hnojiv a chemických prostředků na ochranu rostlin. Proto např. do reprezentativního vzorku byli vybráni respondenti, kteří se zabývali konvenčním zemědělstvím, dále byli ve stejném poměru do reprezentativního souboru vybráni respondenti z jednotlivých krajů, atd.

Relevantní data byla zpracována v excelu a následně byl proveden výpočet četnosti výskytu jednotlivých odpovědí respondenty. V kapitole č. 5 budou získané výsledky zobrazeny metodou četnosti výskytu.

Získané rozhodující faktory budou ověřeny hypoteticky. Relevantní data budou zpracována do kontingenčních tabulek v excelu a zpracovány v programu SAS. Poté budou vyhodnoceny stanovené hypotézy v kapitole č. 6.

Získané data budou zobrazena v podobě grafů a statistických tabulek a slovně vyhodnocena v této práci.

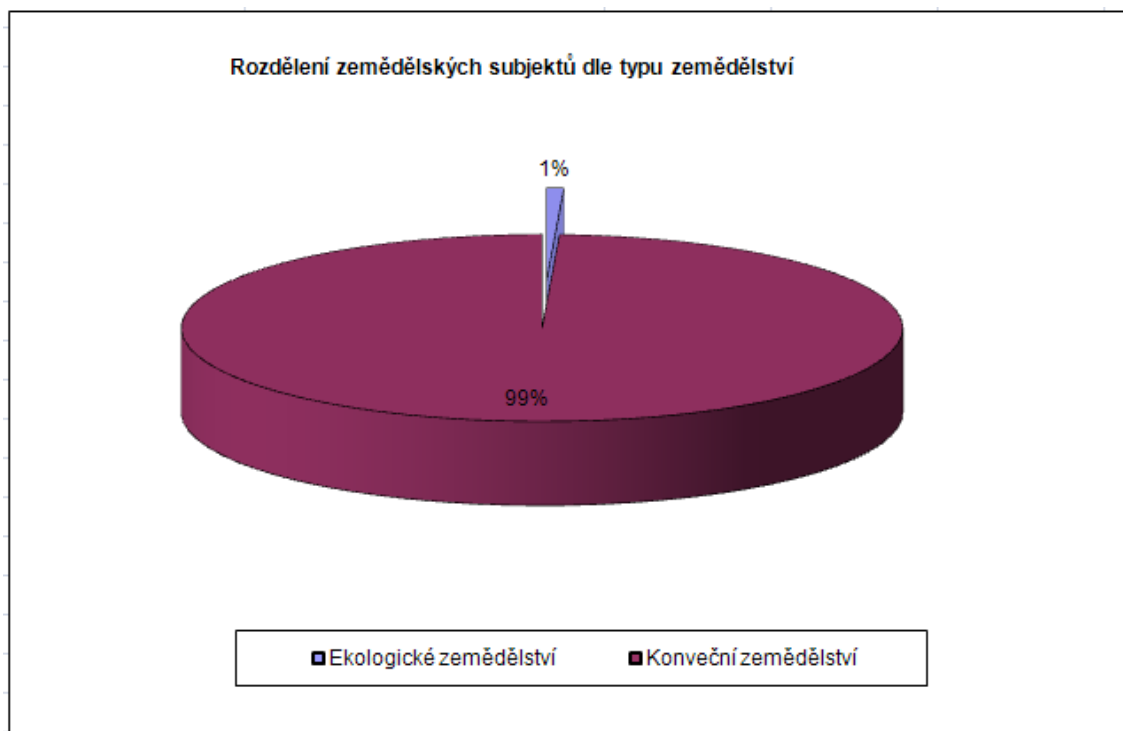
Získané data, údaje, poznatky a informace z výzkumu o problémech organizace se stanou podkladem pro identifikování příčin neefektivní komunikace a pro zjištění existence vztahu mezi efektivní komunikací a výkonností podniku.

Na základě analýzy získaných údajů, dat, poznatků a informací budou navrženy pro efektivní komunikaci metodické principy a prvky, které jsou nejdůležitější pro zajištění efektivní komunikace.

5. Výsledky empirického zkoumání

Výzkum byl zaměřen na zjištění komunikace v zemědělských podnicích se sídlem v České republice. V rámci tohoto výzkumu bylo získáno 3671 adres zemědělských podniků, které měly přiděleny čísla. Z tohoto základního souboru byl vygenerován náhodný výběr čísel. V náhodném výběru bylo osloveno 1685 zemědělských subjektů. Tyto podniky byly požádány, aby se zúčastnily tohoto výzkumu a rovněž požádaly své kolegy o spolupráci v tomto výzkumu. Poté bylo provedeno filtrování odborníků, kteří rozuměli problematice. Z těchto vyfiltrovaných odborníků pomocí zákona tranzitivity byli vyfiltrováni nereseriovní respondenti, kteří byli vybráni dle odpovědí na stejné otázky, které byly ale různě položené. Tento vybraný soubor tvořilo 176 respondentů, což činí 10,45 % návratnost z náhodného výběru. Odpovědi těchto respondentů byly podrobeny zkoumání a následně vyhodnoceny. Procentuální výsledky byly zaokrouhleny na celá čísla. Výsledky tohoto výzkumu budou signifikantní protože, byli vyloučeni neoborníci a také ti respondenti, kteří uváděli různé odpovědi na stejné otázky, které byly různě položené. Proto bylo zkoumáno pouze 10,45 % respondentů z náhodného výběru.

Graf 1 Rozdělení zemědělských subjektů dle typu zemědělství



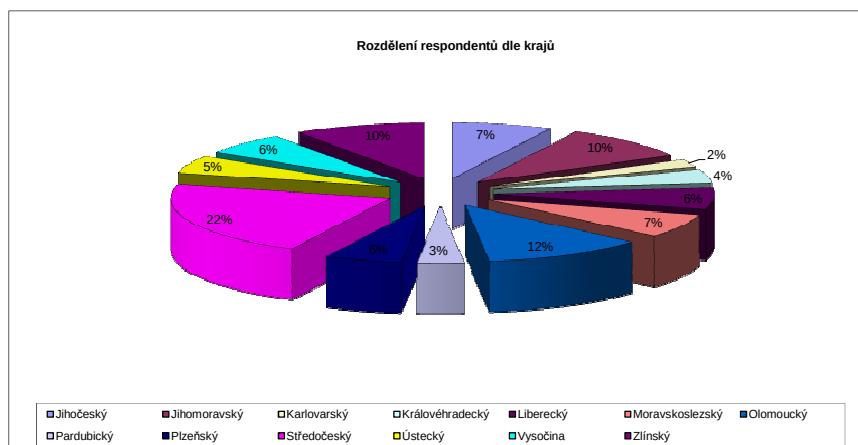
Na předchozím grafu č. 1 lze vidět rozdělení zemědělských subjektů dle typu zemědělství. Až na 1 % procento zemědělských subjektů, které se zabývají ekologickým zemědělstvím, převažoval typ konvenčního zemědělství.

Z oslovených zemědělských subjektů se dále zúčastnily výzkumu ty subjekty, které se zabývají konvenčním zemědělstvím.

5.1 Charakteristika respondentů

Z následujícího grafu č. 2 lze vidět rozdělení respondentů dle krajů. Nejvíce respondentů se tohoto výzkumu zúčastnilo ze Středočeského kraje. Naopak nejmenší skupina respondentů je tvořena z Karlovarského kraje.

Graf 2 Rozdělení respondentů dle krajů

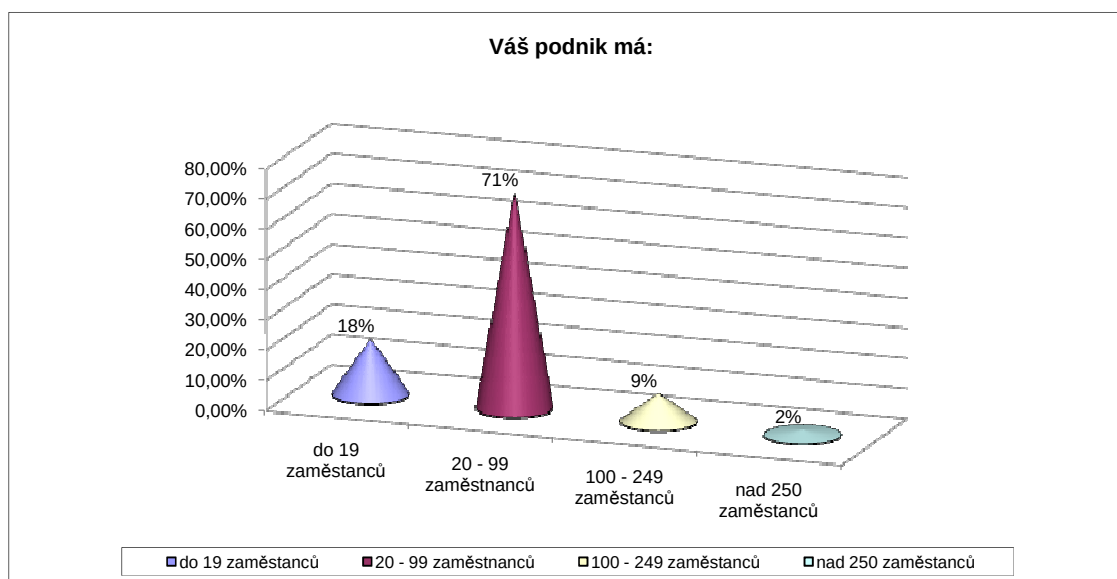


Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti byli rozděleni dle počtu zaměstnanců v podnicích dle metodiky Českého statistického úřadu do následujících skupin:

- do 19 zaměstnanců
- 20 - 99 zaměstnanců
- 100 - 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

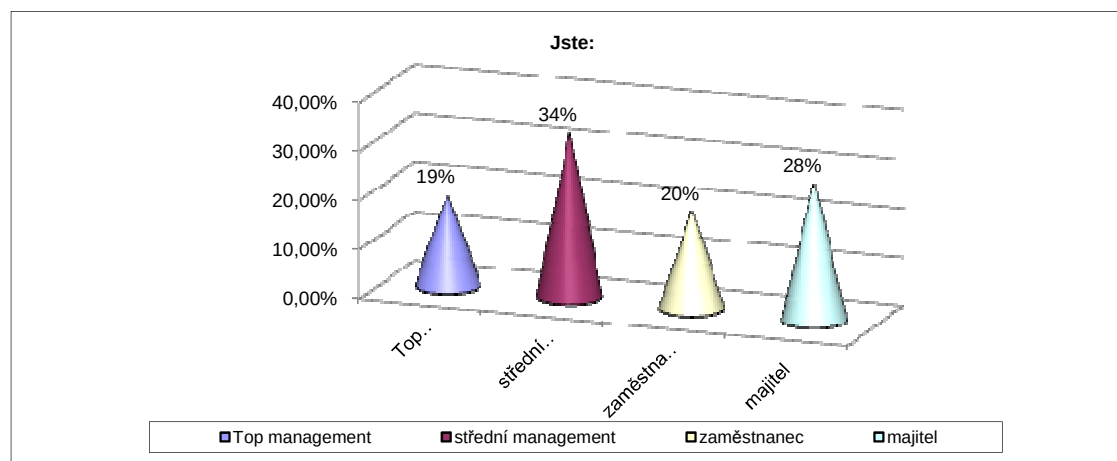
Graf 3 Rozdělení respondentů dle počtu zaměstnanců v podnicích



Zdroj: Vlastní výzkum

Na výše uvedeném grafu č. 3 lze názorně vidět, že nejvíce respondentů převládalo ze skupiny 20 – 99 zaměstnanců. Nejmenší skupinu respondentů tvořila skupina podniků, která zaměstnává více jak 250 zaměstnanců. Pouze 2 % podniků, které měly více, jak 250 zaměstnanců se zúčastnily tohoto výzkumu.

Graf 4 Rozdělení respondentů dle zastávané pozice v podnicích

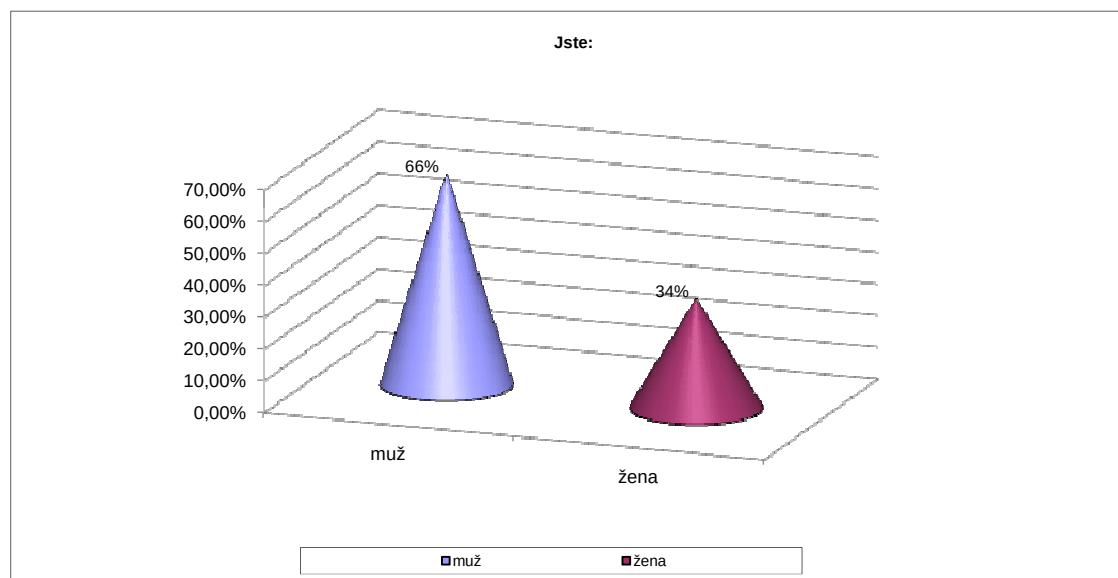


Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti byli dále rozděleni dle zastávané pozice v podnicích. Z oslovených respondentů bylo 28 % majitelů podniku, 19 % respondentů zastávalo pozici v top managementu, 20 % respondentů bylo tvořeno zaměstnanci a největší skupina byla

tvořena středním managementem, kde bylo 34 % respondentů, jak je lze vidět v předchozím grafu č. 4.

Graf 5 Rozdělení respondentů dle pohlaví



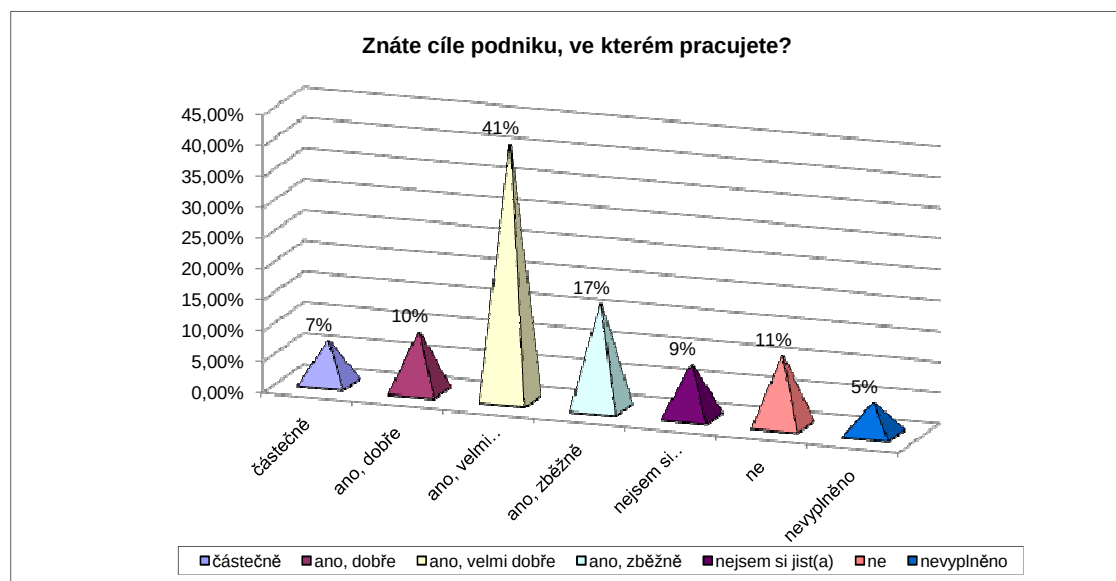
Zdroj: Vlastní výzkum

Respondenti byli dále rozděleni dle pohlaví. Z oslovených respondentů převládali muži. Toto je způsobeno pravděpodobně charakterem práce v zemědělství, protože v zemědělství převládají většinou muži, jak znázorňuje graf č. 5.

5.2 Informovanost respondentů o jejich pracovních úkolech a znalosti podnikových cílů

Výzkumem byla zjišťována informovanost respondentů o jejich pracovních úkolech a míry znalosti podnikových cílů a cílů na jejich oddělení.

Graf 6 Rozdělení respondentů dle míry znalosti podnikových cílů

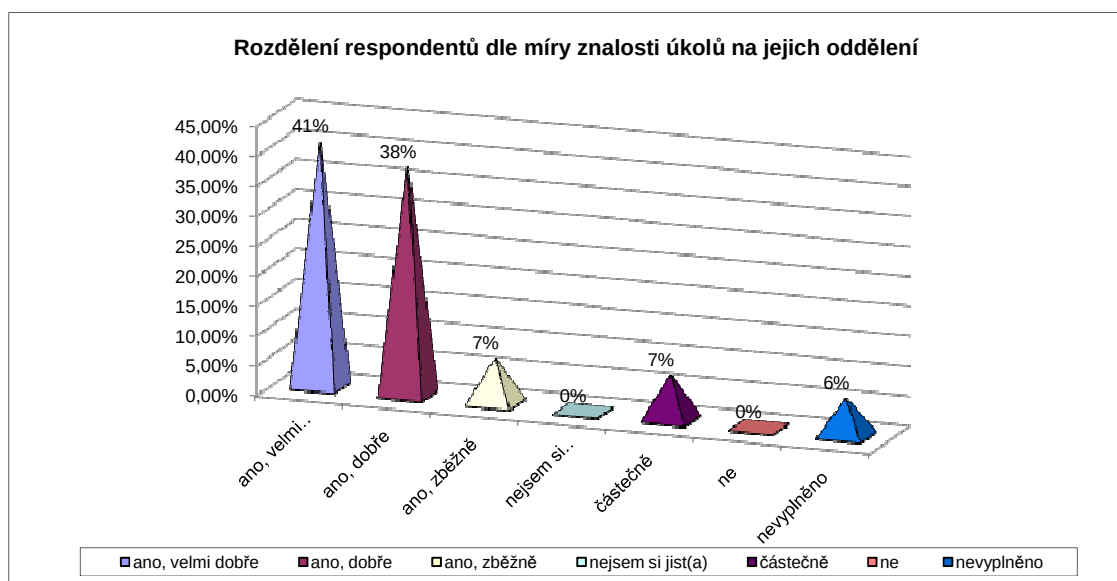


Zdroj: Vlastní výzkum

U respondentů bylo zjišťováno, do jaké míry znají cíle svého podniku, což znázorňuje graf č. 6.

Výzkumem bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů, kterou tvořilo 41 % zkoumaných respondentů, jsou přesvědčeni, že znají velmi dobře podnikové cíle. 10 % respondentů uvedlo, že znají dobře podnikové cíle, zběžně zná podnikové cíle 17 % respondentů a částečně zná podnikové cíle 7 % respondentů. 11 % respondentů nezná cíle podniku vůbec a mírou znalostí podnikových cílů si není jisto 9 %.

Graf 7 Rozdělení respondentů dle míry znalosti úkolů na jejich oddělení



Zdroj: Vlastní výzkum

Většina respondentů uvedla, že zná úkoly svého oddělení, nikdo z respondentů neuvedl, že by neznal úkoly na svém oddělení, jak lze spatřit na předcházejícím grafu č. 7. Tato vysoká míra znalostí úkolů je jedním z předpokladů pro úspěšné vykonávání pracovních úkolů.

5.3 Analýza rozhodovacího procesu

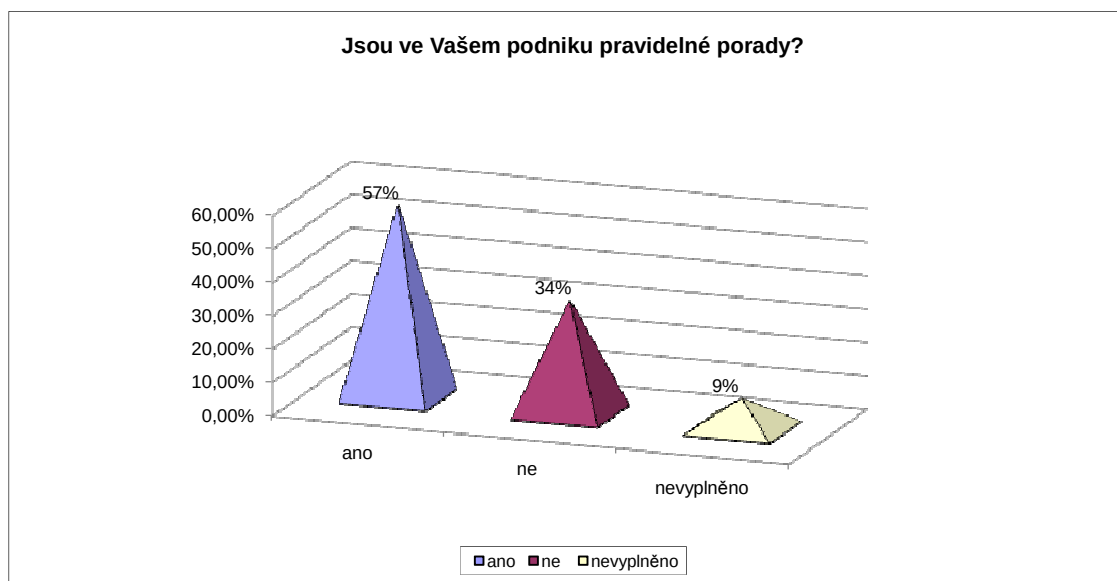
5.3.1 Analýza konání a významu porad

Výzkumem bylo zjišťováno, zdali se konají pravidelně v podnicích porady, zdali se do diskuse zapojují všichni, kterých se dané probírané téma týká a jak jsou tyto porady důležité a přínosné pro pracovníky v zemědělských subjektech.

5.3.1.1 Analýza pravidelnosti porad

Pravidelnost porad je velmi důležitá pro pochopení zadaných úkolů, pro dobrou spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci. Proto se výzkum zabýval i konáním pravidelných porad.

Graf 8 Vyhodnocení konání pravidelných porad



Zdroj: Vlastní výzkum

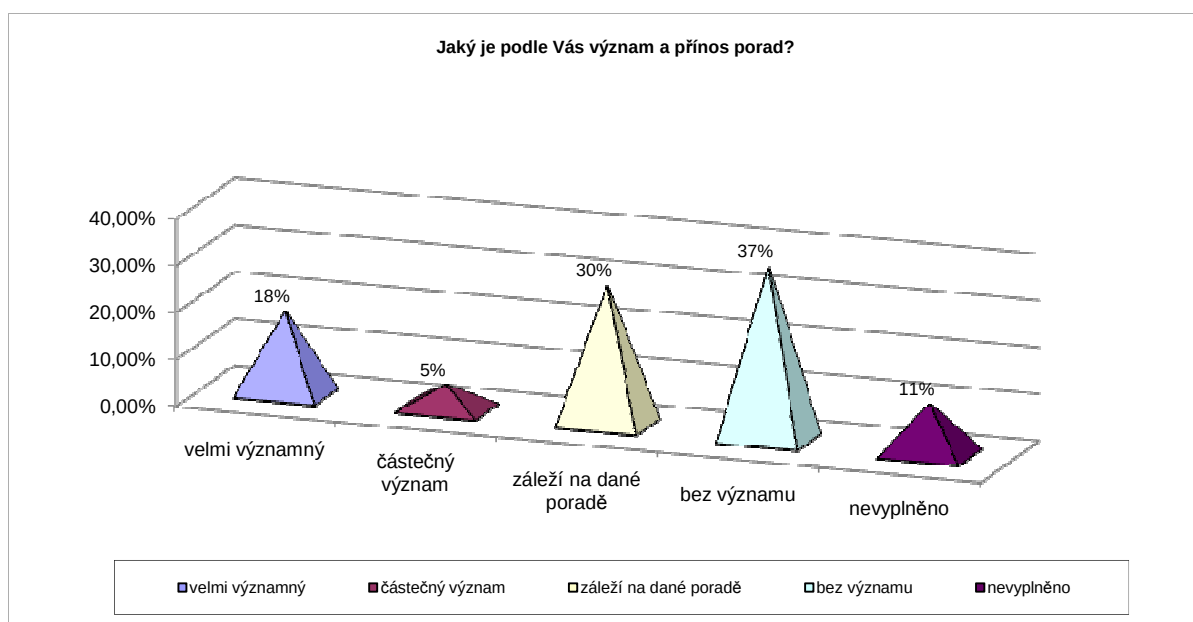
Bylo zjištěno, jak lze vidět na grafu č. 8, že v 57 % případů se porady konají pravidelně. Dalších 34 % respondentů odpovědělo, že se porady nekonají pravidelně v jejich zaměstnání. I když se zjistilo, že u nadpoloviční většiny respondentů se porady konají pravidelně, tak to není dostačující. Protože by se měly porady v podnicích vždy

konat pravidelně a ne nahodile. Porady slouží k vyjasnění problémů, obeznámením zaměstnanců o nových úkolech a o aktuálním děním v podniku.

5.3.1.2 Analýza významu a přínosu porad

Výzkum se zabýval významem a přínosem porad, které probíhají v zemědělských podnicích.

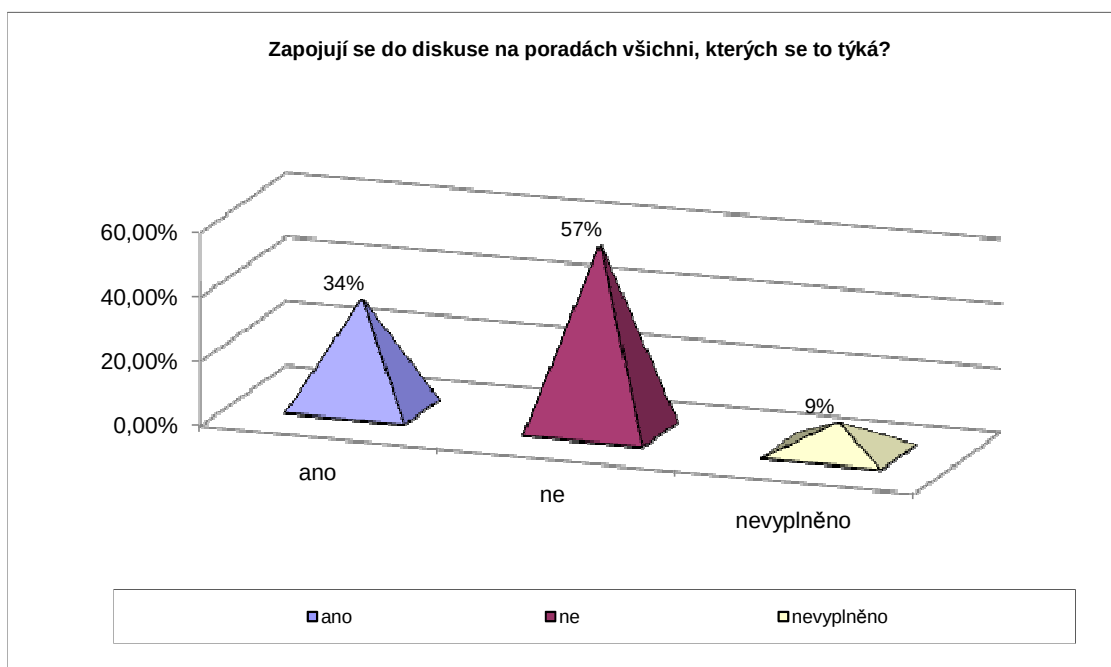
Graf 9 Vyhodnocení významu a přínosu porad



Zdroj: Vlastní výzkum

Značná část respondentů 37 % uvedla, že porady nemají žádný velký význam, což dokládá graf č. 9. Na tomto grafu lze dále vidět, že 30 % respondentů uvedlo, že záleží na dané poradě, zdali bude přínosná. Velký význam poradám dává 18 % respondentů a dalších 5 % se domnívá, že porady mají pouze částečný přínos. Překvapivě bylo zjištěno, že 37 % respondentů se domnívá, že porady nemají žádný význam a zbývajících 11 % respondentů se nevyjádřilo.

Graf 10 Vyhodnocení zapojení se do diskuse na poradách

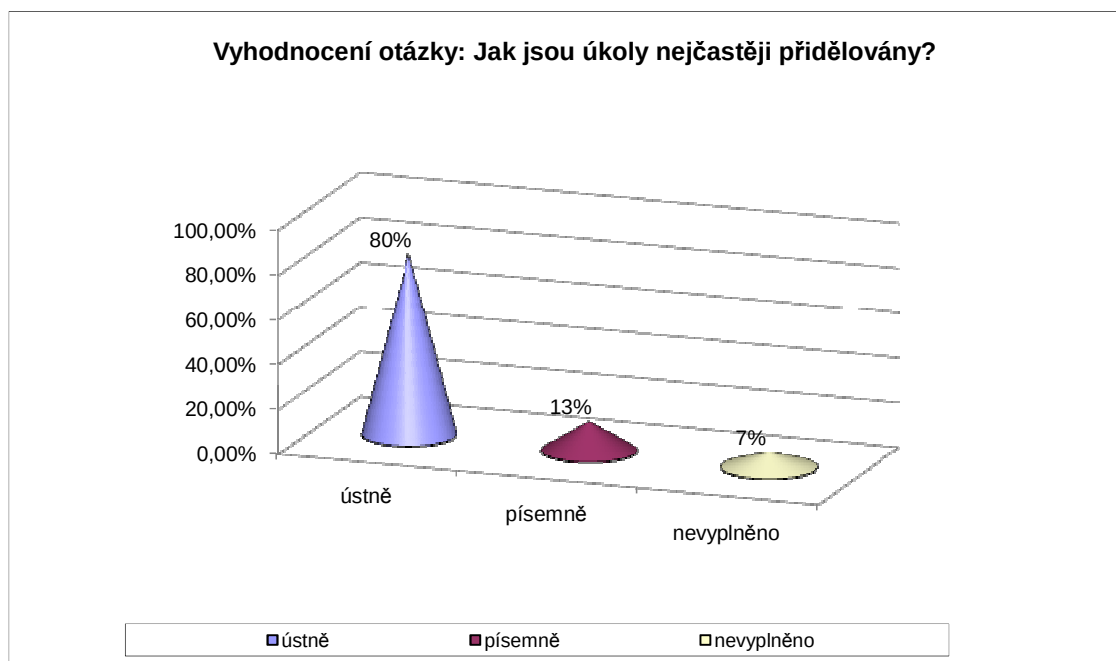


Zdroj: Vlastní výzkum

Analýzou získaných výsledků bylo zjištěno, že na poradách se nezapojují všichni do diskuse, i když se jich daná problematika dotýká, jak je lze názorně vidět na grafu č. 10. Tato skupina byla tvořena 57 % respondenty. Pouze 34 % respondentů uvedlo, že na poradách se do diskuse zapojují všichni, kterých se týká. Zbýlých 9 % respondentů se nevyjádřilo k této otázce.

5.3.2 Analýza způsobu přidělování úkolů

Graf 11 Nejčastější způsob přidělování úkolů



Zdroj: Vlastní výzkum

Způsob přidělování úkolů je velmi důležitý pro okamžitou zpětnou vazbu a pochopení zadaného pracovního úkolu. Většina respondentů – 80 % uvedla, že nejčastěji jsou úkoly přidělovány ústně. Pouze 13 % respondentů uvedlo, že dostávají přidělené úkoly písemně. Zbytek respondentů se k této otázce nevyjádřil. Tyto výsledky jsou znázorněny v grafu č. 11.

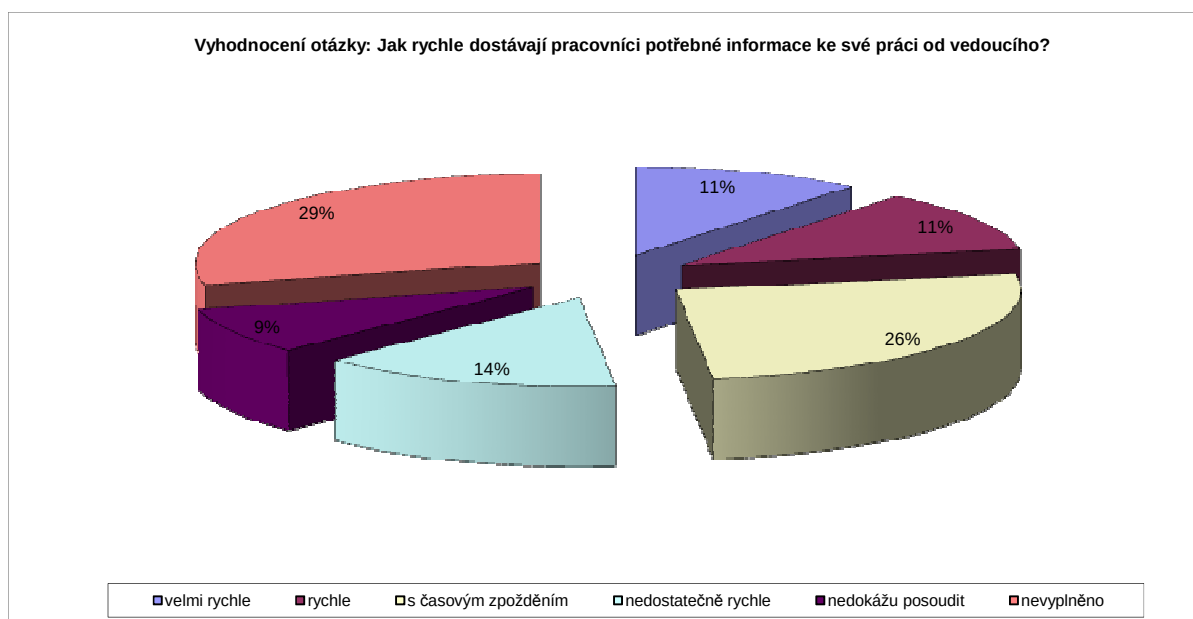
5.4 Analýza přenosu informací

Přenos informací velkou mírou ovlivňuje kvalitu jak vnitropodnikové komunikace, tak i kvalitu komunikace podniku s okolím.

5.4.1 Analýza rychlosti přenosu informací

Výzkumem byla zkoumána rychlost přenosu informací při sestupné komunikaci, to znamená od vedoucích pracovníků k jejich podřízeným, tak i rychlost přenosu informací při vzestupné komunikaci, to znamená při komunikaci ze zdola nahoru a rychlost přenosu informací při horizontální neboli laterální komunikaci.

Graf 12 Analýza rychlosti přenosu informací od vedoucích pracovníků

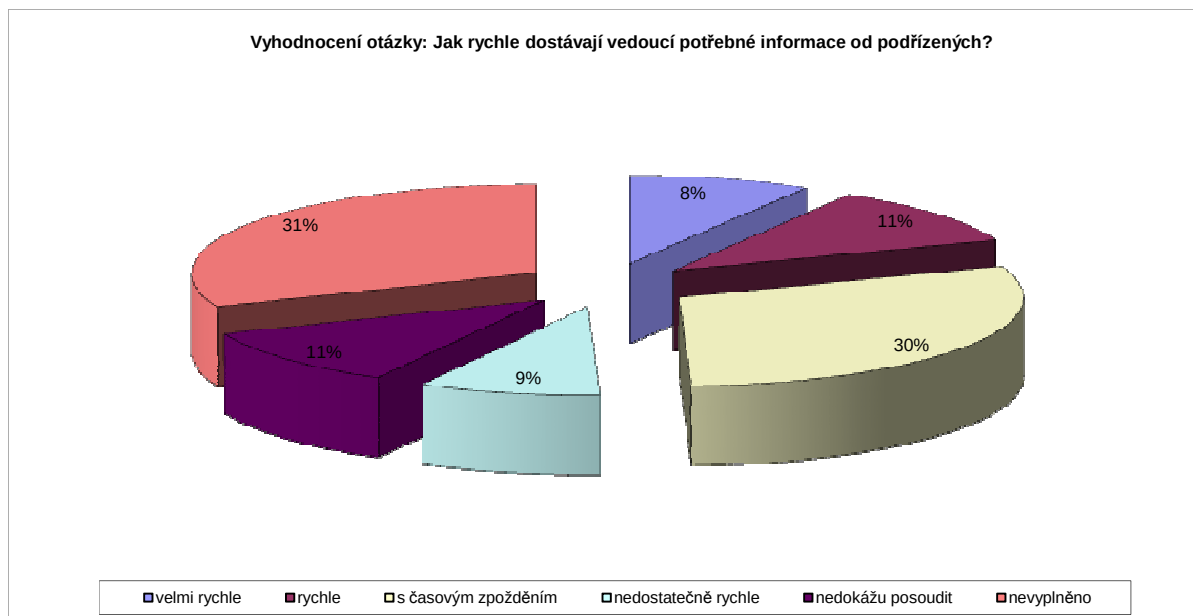


Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu č. 12 lze vidět rychlost přenosu informací od vedoucích pracovníků k jejich podřízeným pracovníkům. Jako velmi rychlý přenos informací označilo 11 % respondentů. 26 % respondentů uvedlo, že přenos informací směrem dolů má určité časové zpoždění a 11 % respondentů označilo tento přenos informací za rychlý. Za

nedostatečně rychlý přenos informací směrem dolů označilo pouze 14 % respondentů. Zbýlí respondenti se k dané otázce nevyjádřili.

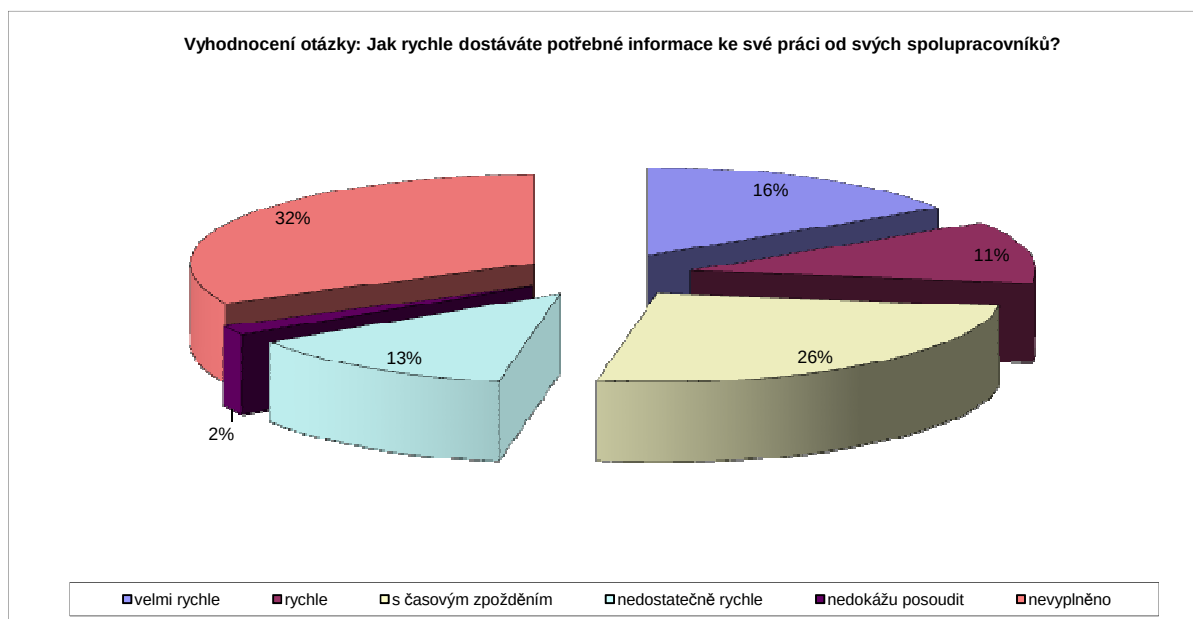
Graf 13 Analýza rychlosti přenosu informací od podřízených pracovníků



Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu č. 13 je znázorněna rychlost přenosu informací směrem nahoru. Za rychlý přenos informací ze zdola nahoru označilo 11 % respondentů. 30 % zkoumaných respondentů uvedlo, že přenos informací ze zdola nahoru je zpožděný. Pouze 8 % respondentů označilo přenos informací jako velmi rychlý. Jako nedostatečnou rychlost přenosu informací od podřízených pracovníků k jejich vedoucím, označilo 9 % respondentů a 11 % respondentů uvedlo, že si nejsou jisti rychlostí přenosu informací mezi podřízenými a jejich nadřízenými pracovníky. Zbylých 31 % respondentů se k této otázce nevyjádřilo. Při analýze těchto výsledků bylo zjištěno, že převládal názor respondentů, kteří označili tento přenos informací za pomalý. Protože 30 % respondentů označilo tento přenos s časovým zpožděním a 9 % respondentů za nedostatečně rychlý a pouze 8 % respondentů označilo tento přenos za velmi rychlý a 11 % respondentů za rychlý.

Graf 14 Analýza rychlosti přenosu informací při horizontální komunikaci



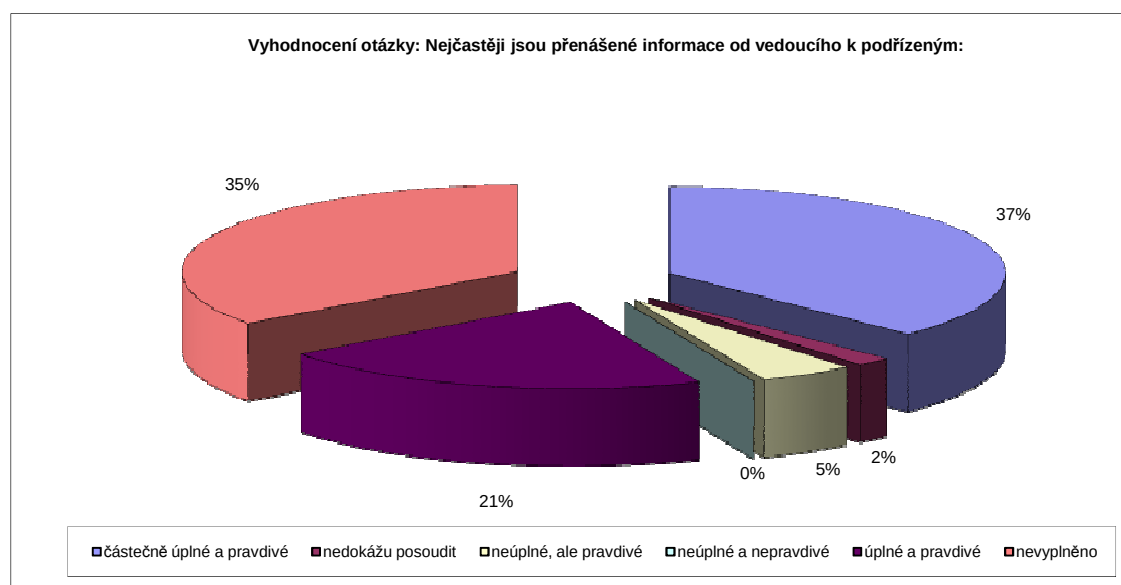
Zdroj: Vlastní výzkum

Bylo zjištěno, že rychlost přenosu informací při horizontální komunikaci není rychlá. Jak lze vidět na předcházejícím grafu č. 14, tak pouze 11 % respondentů označilo tento přenos informací za rychlý a dalších 16 % respondentů za velmi rychlý. 26 % respondentů uvedlo, že takový přenos informací má určité časové zpoždění a 13 % respondentů, označilo tento přenos informací za nedostatečně rychlý. 2 % respondentů nedokázalo určit rychlost přenosu informací a zbylých 32 % respondentů se k dané otázce nevyjádřilo. Přenos informací při horizontální komunikaci v zemědělských subjektech nelze označit za rychlý, protože 39 % respondentů označilo tento přenos za nedostatečně rychlý a s časovým zpožděním. Pouze 16 % respondentů uvedlo, že přenos informací v horizontální komunikaci je velmi rychlý.

5.4.2 Analýza přenosu pravdivých informací

Jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují efektivní komunikaci je zabezpečení přenosu pravdivých informací. Při přenosu nepravdivých informací dochází k přenosu nejen fám, pomluv, ale i falešných zpráv, které nejsou potvrzené, odesílatel je, ale může považovat za pravdivé a předávat je tak dále.

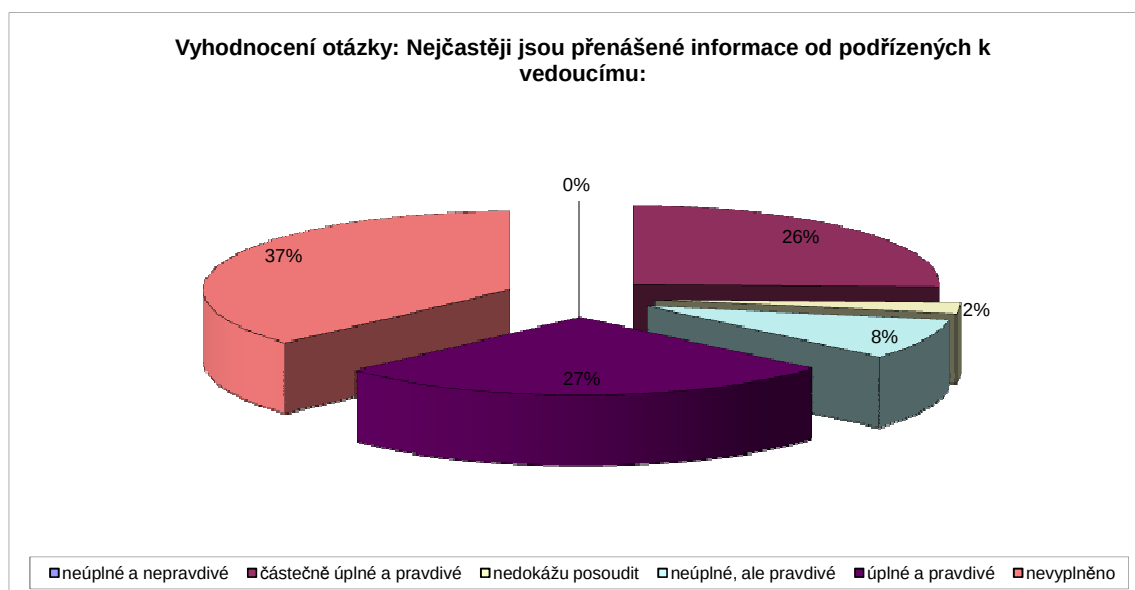
Graf 15 Analýza četnosti přenosu pravdivých a úplných informací směrem dolů



Zdroj: Vlastní výzkum

Na výše uvedeném grafu č. 15 jsou zobrazeny výsledky přenosu informací mezi vedoucím a jeho podřízenými pracovníky. Největší část respondentů uvedla, že informace od vedoucích dostávají pravdivé a částečně úplné. 21 % zkoumaných respondentů uvedlo, že dostávají informace nejen pravdivé, ale i úplné. Neúplné, ale pravdivé informace dostává 5 % respondentů. Pravdivost a úplnost získaných informací od vedoucích nedokázalo posoudit 2 % respondentů. Žádný z pracovníků neuvedl, že by dostával neúplné a zároveň nepravdivé informace. Zbýlých 35 % respondentů neodpovědělo na daný dotaz.

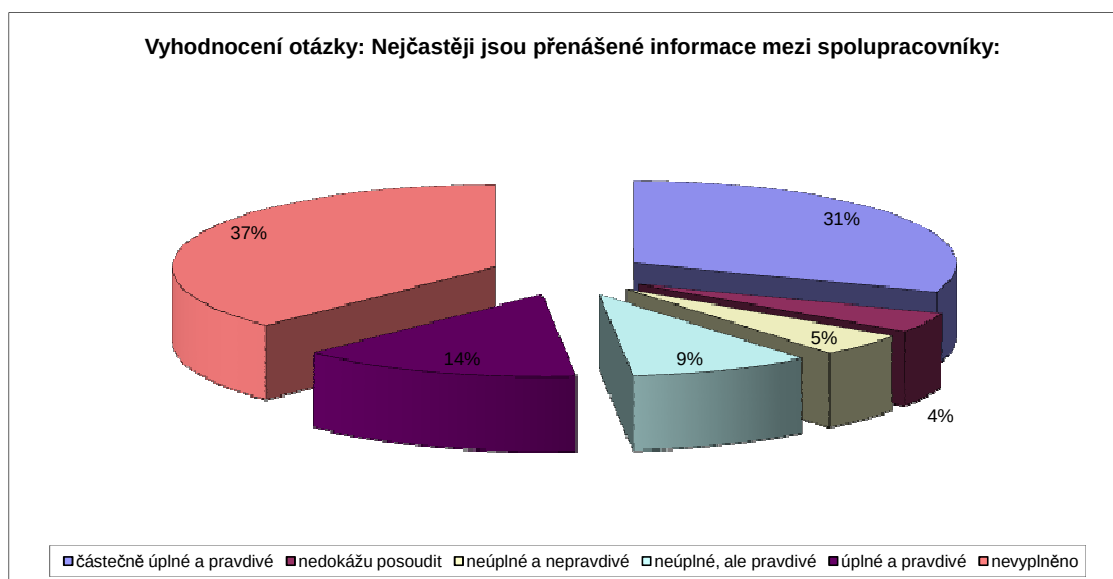
Graf 16 Analýza četnosti přenosu pravdivých a úplných informací směrem nahoru



Zdroj: Vlastní výzkum

Analýzou získaných výsledků bylo zjištěno, že nejčastěji se přenáší informace úplné a pravdivé při vzestupné komunikaci, jak lze vidět na grafu č. 16. 26 % respondentů uvedlo, že v jejich podnicích dochází nejčastěji k přenosu informací částečně úplných a pravdivých informací. U 8 % respondentů dochází k častému přenosu neúplných a pravdivých informací. Nejmenší skupina byla tvořena 2 % respondenty, kteří nedokázali určit nejčastější přenos informací při vzestupné komunikaci. Zbývajících 37 % respondentů se k dané otázce nevyjádřilo.

Graf 17 Analýza nejčastějšího přenosu informací při laterální komunikaci



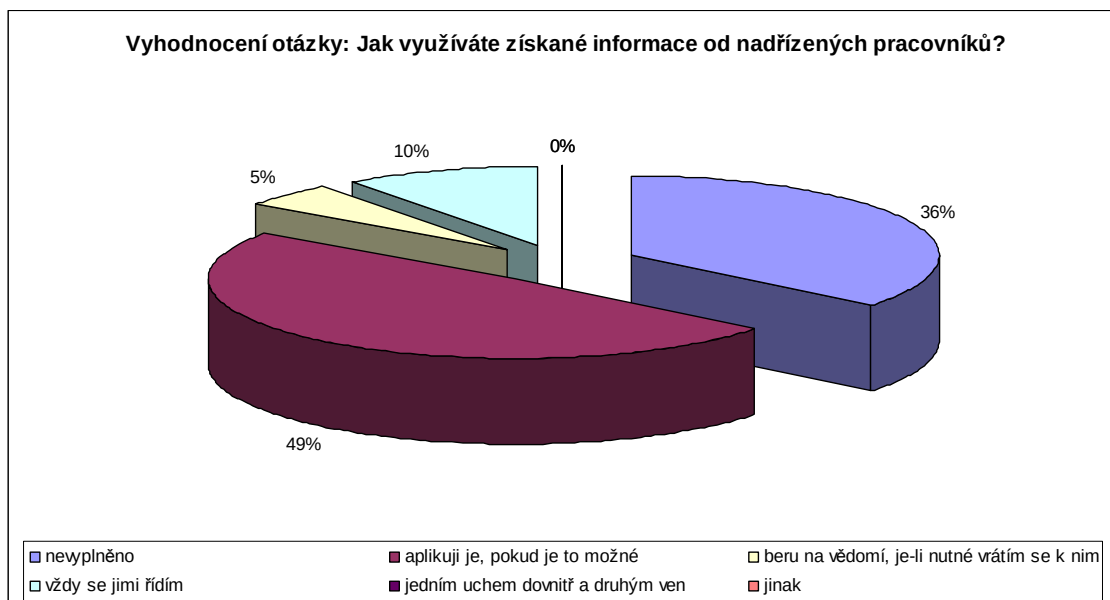
Zdroj: Vlastní výzkum

Výzkumem byla dále zjišťována četnost přenosu pravdivých a úplných informací při laterální komunikaci. Výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 17. Nejpočetnější skupina respondentů, tvořících 31 %, uvedla, že nejčastěji jsou při této komunikaci přenášeny informace částečně úplné a pravdivé. Nejčastější přenos úplných a pravdivých informací byl zjištěn u skupiny, která byla zastoupena 14 % respondenty. 9 % respondentů uvedlo, že při laterální komunikaci dochází nejčastěji k přenosu neúplných, ale pravdivých informací a 5 % respondentů uvedlo, že dostávají neúplné a nepravdivé informace od svých kolegů. Zbylí respondenti se nevyjádřili k dané otázce.

5.4.3 Analýza využití získaných informací

Výzkumem dále bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou dále využívány informace.

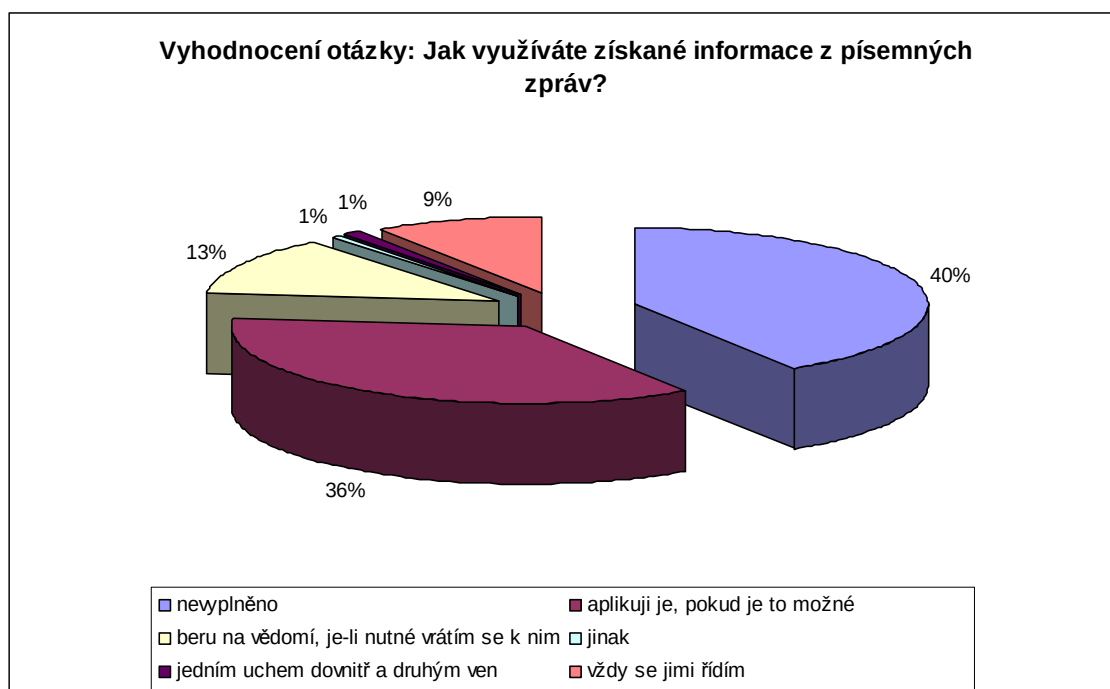
Graf 18 Využívání získaných informací od nadřízených



Zdroj: Vlastní výzkum

Na grafu č. 18 lze vidět, že 49 % zaměstnanců se snaží aplikovat informace, pokud je to možné. 10 % zaměstnanců se snaží těmito informacemi řídit vždy a 5 % zaměstnanců vezme tyto informace v úvahu a v případě nutnosti se k nim vrátí. Žádný ze zaměstnanců neuvedl, že by se těmito informacemi nijak neřídil nebo je ignoroval. Zbýlých 36 % respondentů se k této otázce nevyjádřilo.

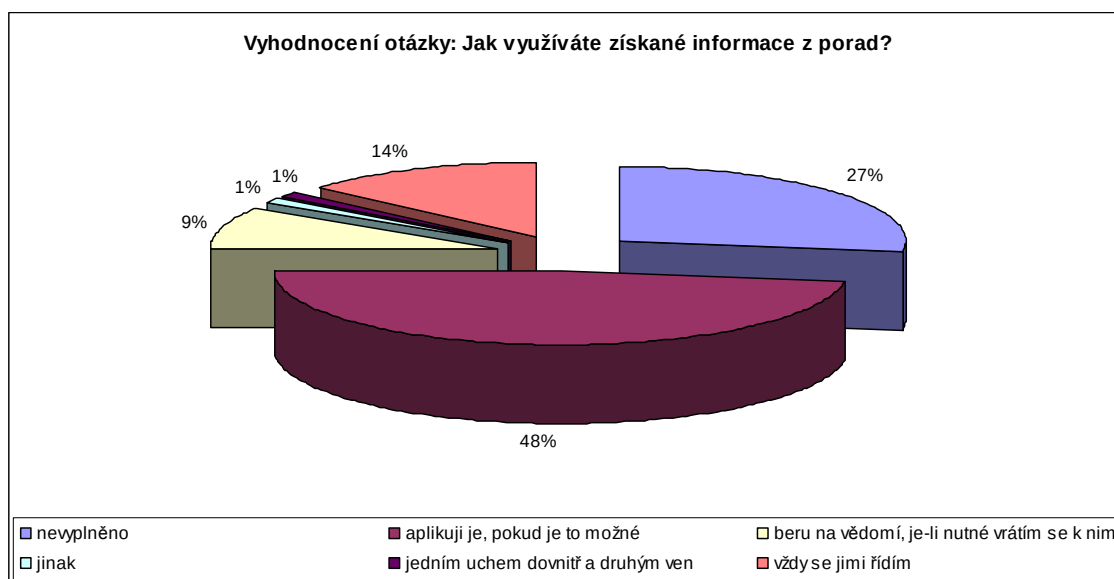
Graf 19 Využívání získaných informací z písemných zpráv



Zdroj: Vlastní výzkum

Výzkumem bylo zkoumáno využití informací z písemných zpráv respondenty, které je znázorněno na grafu č. 19. 36 % respondentů uvedla, že informace z písemných zpráv se snaží aplikovat, pokud je to možné, dalších 13 % respondentů bere tyto informace na vědomí a v případě potřeby se k nim vrací. Těmito informacemi, které získají z písemných zpráv, se vždy řídí 9 % respondentů. Pouze 1 % respondentů se tyto informace z písemných zpráv ignoruje a další 1 % využívá tyto informace jiným způsobem. Respondenti bohužel neuvedli způsob, jakým ho využívají. Zbýlých 40 % respondentů se k využití informací z písemných zpráv nevyjádřilo.

Graf 20 Využívání získaných informací z porad



Zdroj: Vlastní výzkum

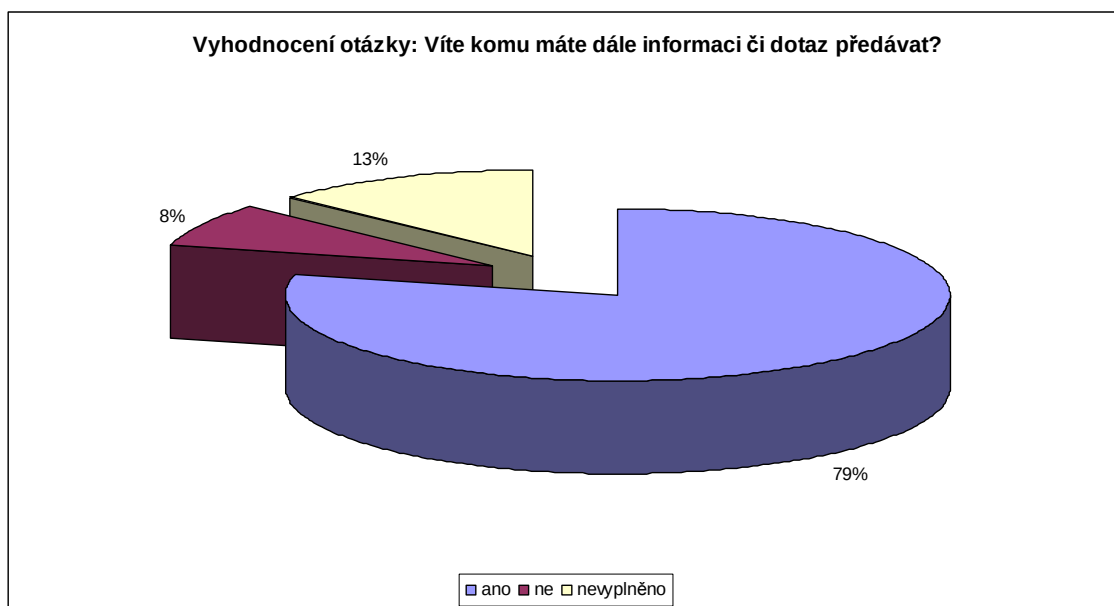
Mezi respondenty bylo zkoumáno, jakým způsobem využívají informace, které získají na poradách, jak znázorňuje graf č. 20. Zdali tyto získané informace nějakým způsobem použijí, anebo se jimi vůbec neřídí. Bylo zjištěno, že pokud to situace dovolí, tak se snaží tyto informace použít 48 % respondentů. Takto získanými informacemi se vždy řídí 14 % respondentů. 9 % respondentů uvedlo, že tyto informace berou v úvahu a pokud to situace vyžaduje, tak se k nim vrátí zpět. Pouze 1 % respondentů uvedlo, že se těmito informacemi vůbec neřídí a že je neberou na vědomí. Další 1 % respondentů tyto informace využívá jiným způsobem, který ale neuvedli. Zbývajících 27 % respondentů se k této problematice vůbec nevyjádřilo.

5.4.4 Analýza znalosti předávání informací a jednání při chybějících informacích

Znalost komu předat danou informaci a jak se zachovat, pokud daná informace schází, rovněž ovlivňuje efektivní komunikaci. Pokud informace není předaná správné osobě, tak to výraznou měrou zhorší komunikaci v podniku.

Výzkum se proto zabýval i problematikou znalosti předávání informací.

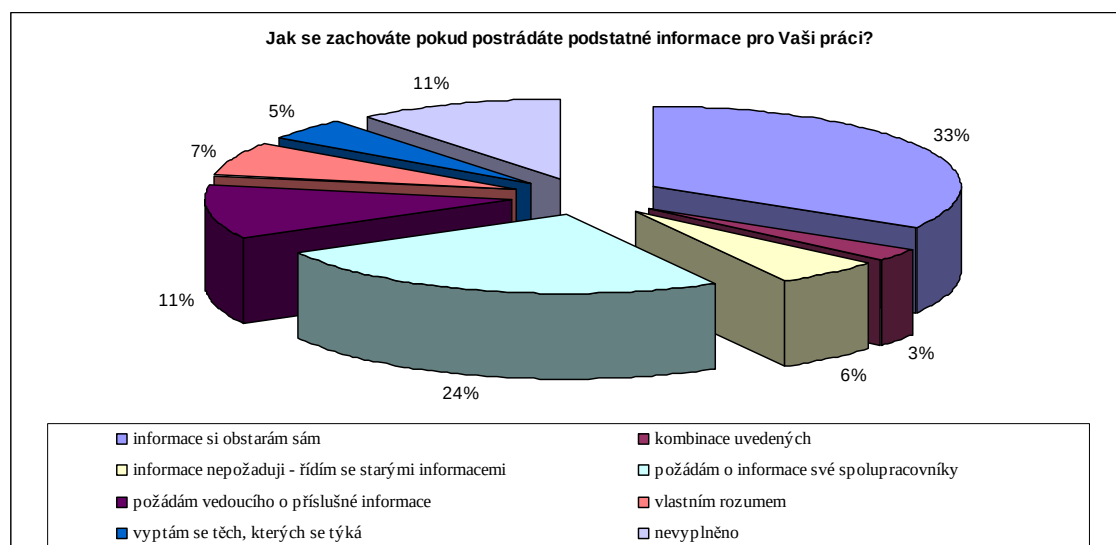
Graf 21 Míra znalostí předávání informací a dotazů



Zdroj: Vlastní výzkum

Bylo zjištěno, že většina respondentů, která byla tvořena 79 % respondenty, ví komu má danou informaci nebo dotaz dále postoupit. Pouze 8 % respondentů nevědělo, komu má danou informaci nebo dotaz předat. 13 % respondentů se k této otázce nevyjádřilo, jak dokládá graf č. 21.

Graf 22 Řešení situace při scházejících informacích



Zdroj: Vlastní výzkum

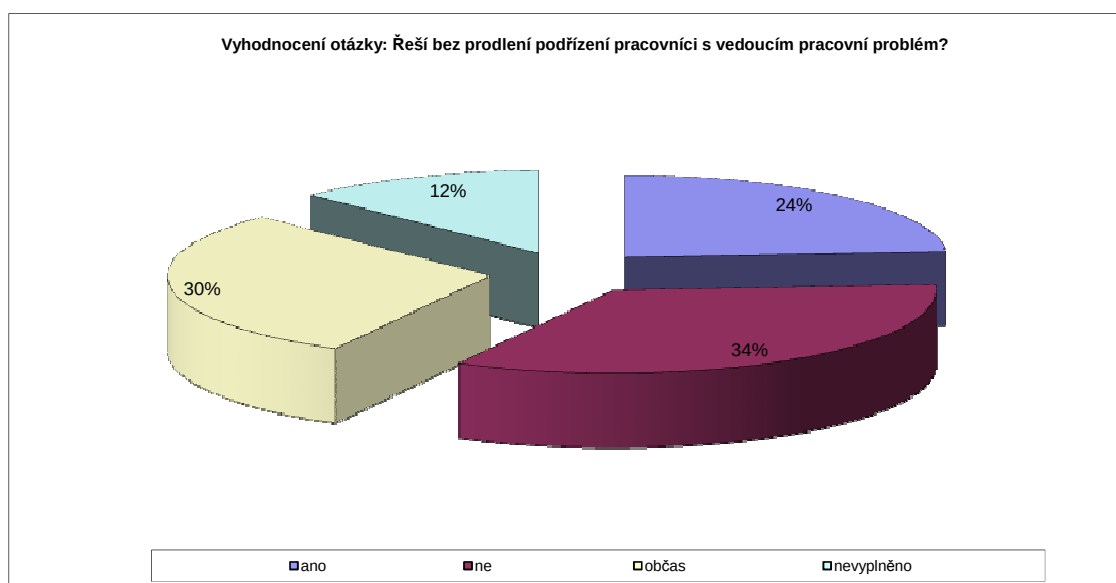
Při scházejících informacích je potřeba, aby pracovníci uměli efektivně řešit situaci, při které nemají dostatek informací pro svou práci. Bylo zjištěno, jak lze vidět na grafu č. 22, že 33 % respondentů si chybějící informace, které potřebují pro svou práci, obstará samo. 24 % dotázaných uvedlo, že pokud jim schází podstatné informace pro výkon jejich práce, tak požádá o tyto informace své spolupracovníky. Vedoucího pracovníka požádá 11 % podřízených zaměstnanců o informace, které potřebují ke své práci. 7 % respondentů se řídí vlastním rozumem a nepožaduje od nikoho žádné informace. Starými informacemi se řídí 6 % dotázaných respondentů. Nelze jednoznačně říci, že je to špatně, protože pokud tyto informace jsou i nadále aktuální a platné, tak se jimi lze řídit, ale v případě, že tyto informace již nejsou platné a aktuální, tak se mnohdy může stát, že se podnik díky tomu může dostat do značných potíží. 5 % respondentů uvedlo, že pokud jim scházejí důležité informace pro výkon jejich práce, tak se zeptá na tyto informace těch, kterých se přímo týká. 3 % dotázaných uvedlo, že se řídí kombinací výše uvedených možností. Zbýlých 11 % respondentů se k této otázce nevyjádřilo.

5.5 Analýza vedení lidí

Z důvodu důležitosti otevřené komunikace mezi zaměstnanci, která je předpokladem pro úspěšné dosažení efektivní komunikace, byla výzkumem zjišťována míra otevřenosti mezi vedoucím a zaměstnanci.

5.5.1 Analýza rychlosti a otevřenosti komunikace

Graf 23 Analýza rychlosti komunikace mezi podřízenými a jejich vedoucím

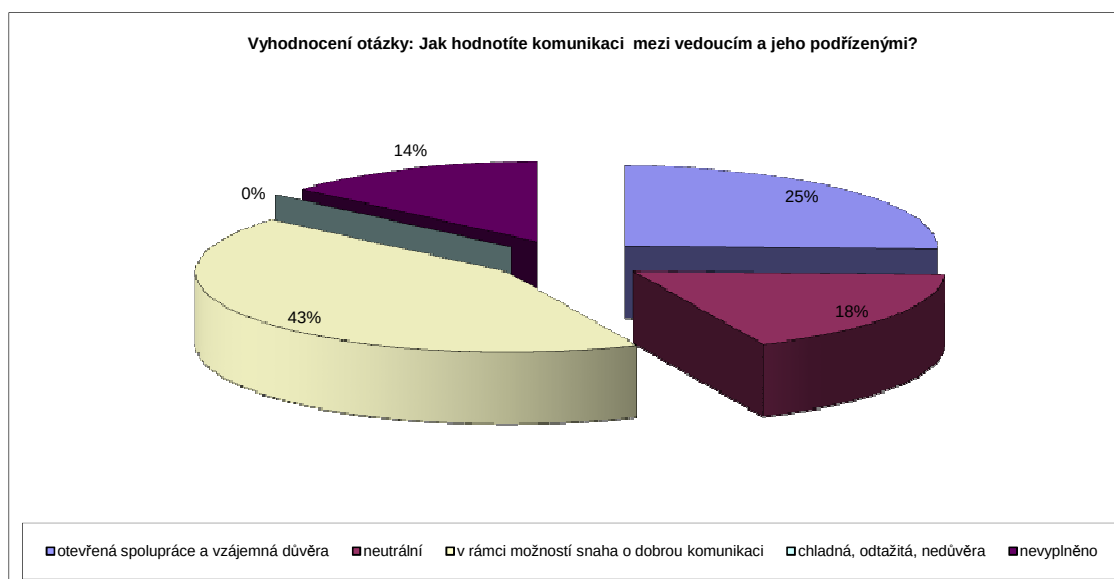


Zdroj: Vlastní výzkum

Jak lze vidět na grafu č. 23, tak 34 % respondentů se vyjádřilo, že neřeší pracovní problém se svým nadřízeným okamžitě bez prodlení. 30 % respondentů uvedlo, že občas se jim podaří řešit okamžitě daný pracovní problém se svým nadřízeným. Pouze 24 % respondentů řeší se svým nadřízeným okamžitě pracovní problém. K této problematice se nevyjádřilo 12 % respondentů.

Pokud nastane na pracovišti pracovní problém, se kterým si pracovník neví rady a dokáže mu poradit pouze jeho vedoucí, tak by se měl okamžitě obrátit na svého nadřízeného a řešit s ním daný pracovní problém. Při komunikaci je velmi důležité časové hledisko, protože jen díky rychlé komunikaci a zpětné vazbě se dá předejít mnohdy závažným problémům.

Graf 24 Hodnocení míry otevřenosti komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými

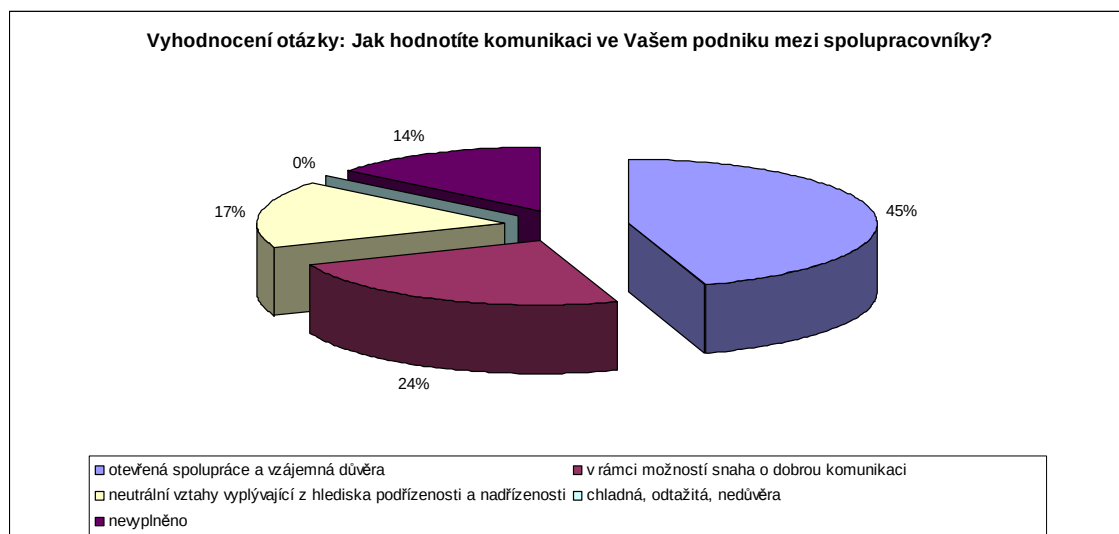


Zdroj: Vlastní výzkum

Jak dokládá graf č. 24, tak nejvíce respondentů 43 % uvedlo, že se v rámci možností snaží o dobrou komunikaci. Dalších 25 % respondentů hodnotí komunikaci mezi vedoucími a jejich zaměstnanci jako otevřenou. 18 % respondentů hodnotilo komunikaci jako neutrální, to znamená, že sice není chladná ani nepřátelská, ale zároveň nepřispívá k lepší komunikaci, protože pro dosažení efektivní komunikace je jedním z předpokladů otevřená komunikace. 14 % respondentů se k dané otázce nevyjádřilo. Nikdo z respondentů neoznačil komunikace mezi vedoucími a podřízenými za chladnou či odtažitou.

Pro dosažení efektivní komunikace je nezbytná otevřenost a důvěra na pracovišti. Proto by se měli vedoucí snažit, aby tyto dva faktory byly zajištěny.

Graf 25 Hodnocení komunikace mezi spolupracovníky

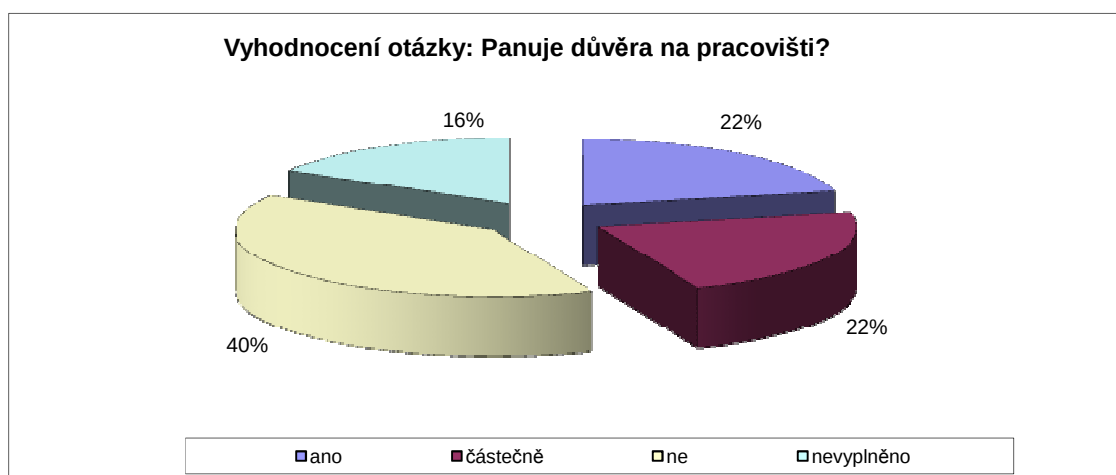


Zdroj: Vlastní výzkum

Bylo zjištěno, jak znázorňuje graf č. 25, že respondenti hodnotí komunikaci mezi spolupracovníky ve větší míře za otevřenou, 45 % respondenty byla komunikace hodnocena jako otevřená. 24 % respondentů uvedlo, že se v rámci možností snaží o dobrou komunikaci. 17 % respondentů uvedlo, že komunikace mezi spolupracovníky je neutrální a 14 % respondentů se nevyjádřilo k této otázce. Nikdo z respondentů neoznačil komunikaci mezi spolupracovníky jako odtažitou či chladnou, což je pozitivní.

Pro dosažení efektivní komunikace je nezbytné, aby na pracovišti panovala otevřená spolupráce a důvěra. Pokud na pracovišti vládne nedůvěra a odtažitá, chladná komunikace, tak nikdy nebude moci být dosažena efektivní komunikace.

Graf 26 Hodnocení důvěry na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

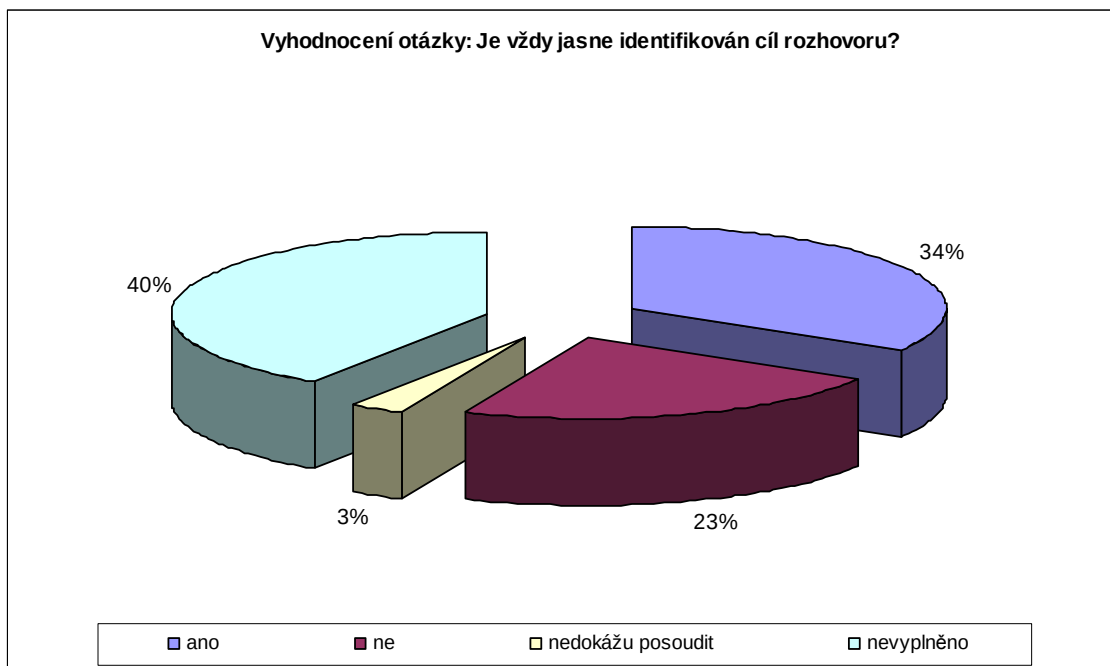
Míra důvěry mezi spolupracovníky hraje důležitou úlohu pro zajištění efektivní komunikace v podniku. Výzkumem byla proto zjišťována důvěra na pracovišti.

Analýzou výsledků výzkumu bylo zjištěno, že důvěra na pracovišti nepřevládá, jak lze spatřit na grafu č. 26. 40 % respondentů uvedlo, že na pracovišti nepanuje důvěra. Pouze 22 % respondentů uvedlo, že na pracovišti panuje důvěra a stejné procento respondentů uvedlo, že je na pracovišti částečná důvěra. 16 % respondentů se k dané otázce nevyjádřilo. Jak již bylo zmíněno výše, tak pro zajištění efektivní komunikace je důležitá důvěra na pracovišti. Pokud tato důvěra nepanuje na pracovišti, tak nelze dosáhnout efektivní komunikace.

5.6 Analýza efektivity komunikace

Jedním z faktorů, které ovlivňují efektivní komunikaci je jasné identifikování cíle rozhovoru. Komunikace musí být účelná a jasně specifikovaná, aby bylo zřejmé pro všechny účastníky rozhovoru, o co se jedná a aby porozuměli dané problematice.

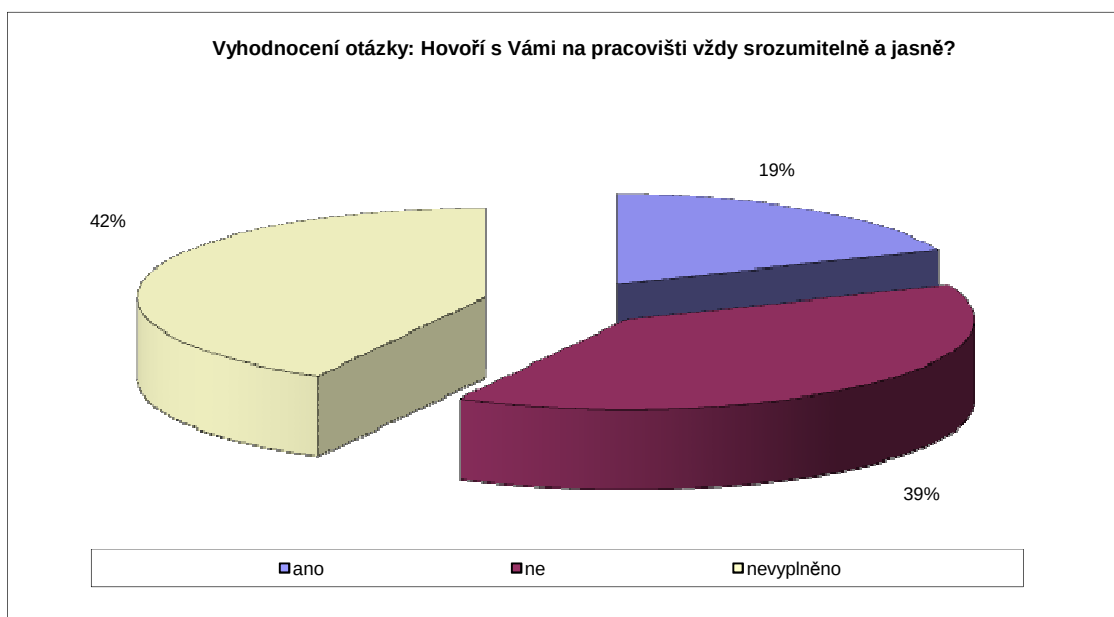
Graf 27 Analýza míry identifikace cíle rozhovoru



Zdroj: Vlastní výzkum

Analýzou výsledků výzkumu bylo zjištěno, že není vždy jasne identifikován cíl rozhovoru, uvedlo to 23 % respondentů, jak lze vidět v grafu č. 27. Z výsledků dále vyplynulo, že ve 34 % případů je vždy cíl rozhovoru jasne identifikován. 3 % respondentů nedokázala posoudit, zdali je vždy cíl rozhovoru jasne identifikován. Zbytek respondentů se k dané otázce nevyjádřil. Pro dosažení efektivní komunikace je nezbytné, aby byl vždy jasne identifikován cíl rozhovoru.

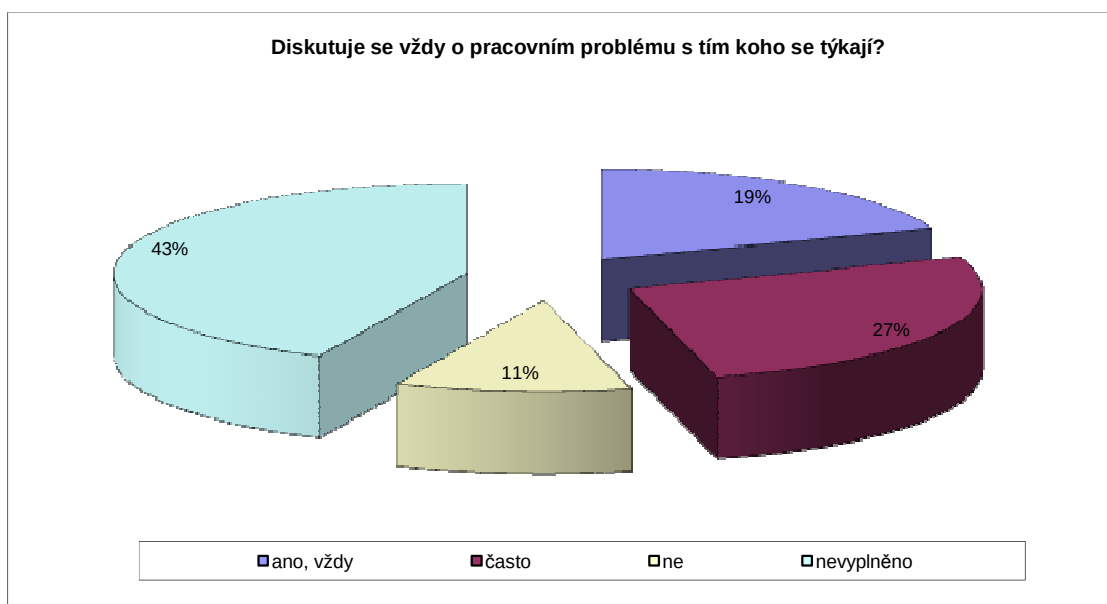
Graf 28 Analýza srozumitelné a jasné komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

Výzkumem bylo zjišťováno, zdali s nimi ostatní pracovníci vždy hovoří srozumitelně a jasně. Větší část respondentů, jak znázorňuje graf č. 28, která byla tvořena 39 %, uvedla, že nemají vždy s ostatními srozumitelnou a jasnou komunikaci. Pouze 19 % respondentů uvedlo, že mají vždy srozumitelnou a jasnou komunikaci s ostatními. Zbytek respondentů se k dané otázce nevyjádřil.

Graf 29 Analýza diskusí na pracovišti

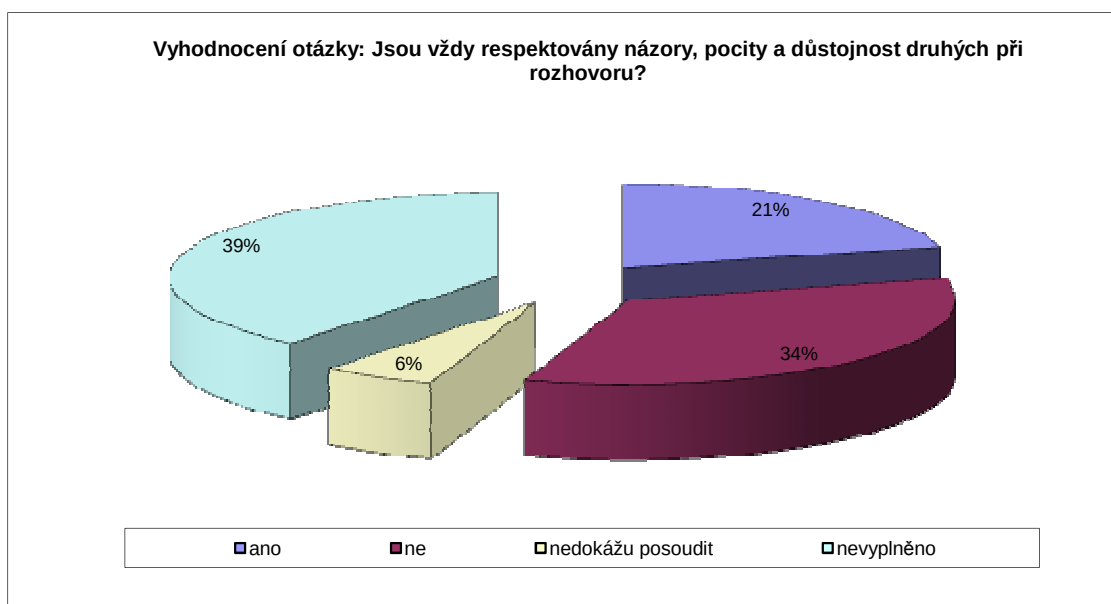


Zdroj: Vlastní výzkum

Při zkoumání dalších faktorů, které ovlivňují efektivní komunikaci, se autoři v odborné literatuře shodují, že dialog ovlivňuje efektivní komunikaci. Výzkum se proto zaměřil i na zjištění míry dialogu o pracovním problému na pracovištích respondentů.

Výzkumem bylo zjištěno, jak lze vidět v grafu č. 29, že 27 % respondentů uvedlo, že o pracovních problémech se vždy často diskutuje s těmi, koho se týká. 19 % respondentů uvedlo, že je vždy veden dialog s tím, koho se pracovní problém týká. Malá skupina respondentů, která byla tvořena 11 %, uvedla, že nediskutuje o pracovním problému vždy s tím, koho se týká. Zbytek respondentů se k dané problematice nevyjádřil.

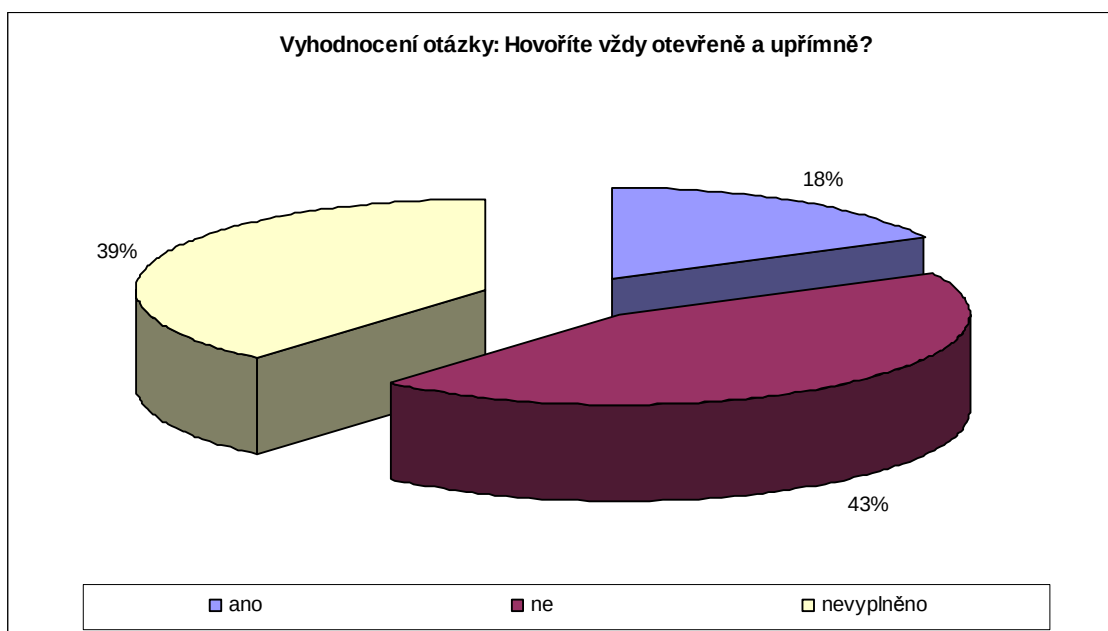
Graf 30 Analýza míry respektování pocitů, názorů a důstojnosti druhých při komunikaci



Zdroj: Vlastní výzkum

Pro zajištění efektivní komunikace je nezbytné, aby při komunikaci byly vždy respektovány názory, pocity a důstojnost druhých. Proto se výzkum zabýval i zjišťováním, zdali na pracovišti při komunikaci jsou vždy respektovány názory, pocity a důstojnost druhých. Bylo zjištěno, jak lze spatřit na grafu č. 30, že ve 34 % případů nejsou vždy respektovány názory a pocity druhých při rozhovoru. Pouze 21 % respondentů uvedlo, že jsou vždy respektovány názory, pocity a důstojnost druhých při rozhovoru. 6 % respondentů nedokázalo určit, jestli jsou vždy respektovány názory, pocity a důstojnost druhých při rozhovoru. Zbývajících respondenti se k dané otázce odmítli vyjádřit.

Graf 21 Analýza míry otevřenosti a upřímnosti v komunikaci

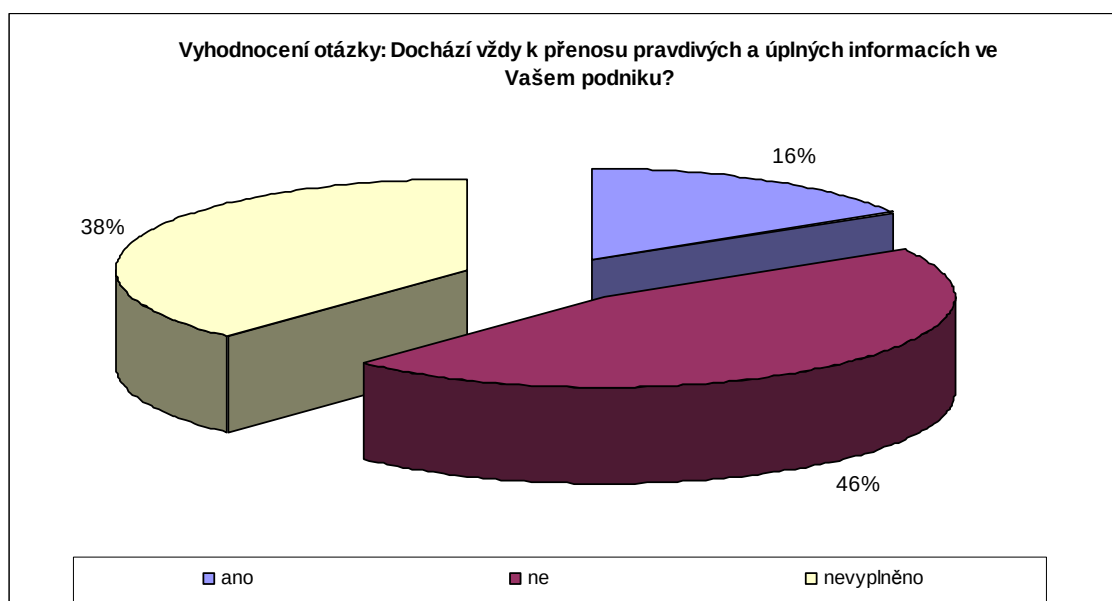


Zdroj: Vlastní výzkum

Analýzou výsledků výzkumu bylo zjištěno, že pouze v 18 % případů se vždy hovoří otevřeně a upřímně na pracovišti. Ve 43 % případů se nehovoří vždy otevřeně a upřímně. Zbytek respondentů se k dané otázce odmítl vyjádřit.

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují efektivní komunikaci, je otevřená a upřímná komunikace. Pokud pracovníci nehovoří otevřeně a upřímně, tak nelze dosáhnout efektivní komunikace.

Graf 32 Analýza přenosu pravdivých a úplných informací



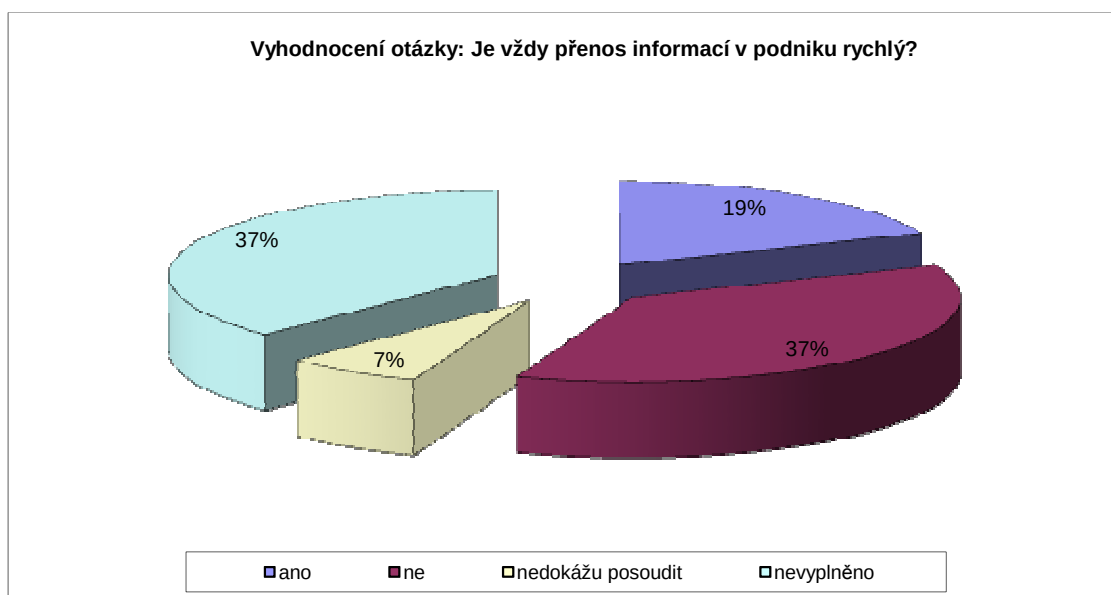
Zdroj: Vlastní výzkum

Výzkum se zabýval mimo jiné i analýzou přenosu pravdivých a úplných informací.

Bylo zjištěno, že pouze v 16 % případů jsou vždy přenášeny úplné a pravdivé informace při vnitropodnikové komunikaci. Ve 46 % případů, nedochází vždy k přenosu úplných a pravdivých informací. Zbytek respondentů se k dané otázce odmítl vyjádřit.

Jedním z faktorů, které jsou nezbytné pro dosažení efektivní komunikace, je přenos úplných a pravdivých informací. Pouze při mimořádných okolnostech, které by mohly ohrozit podnik, a jsou v zájmu podniku, může vedení podniku pracovníkům nesdělovat vše, či částečně některé informace pozměnit.

Graf 33 Analýza rychlosti přenosu informací



Zdroj: Vlastní výzkum

Pro zajištění efektivní komunikace je rovněž nezbytné zajistit rychlý přenos informací v podniku, proto se výzkum zabýval i rychlostí přenášených informací.

Analýzou výsledků bylo zjištěno, že pouze v 19 % případů je vždy přenos informací v podniku rychlý, jak lze spatřit na grafu č. 33. V 37 % případů bylo shledáno, že přenos informací není vždy rychlý. 7 % respondentů nedokázalo určit, zdali je přenos informací v podniku vždy rychlý. Zbytek respondentů se k dané otázce odmítl vyjádřit.

6. Testování hypotéz

Výzkumem byla zkoumána úplnost a pravdivost přenášených informací při různých směrech komunikace.

6.1 Analýza úplnosti a pravdivosti přenášených informací při horizontální komunikaci

Výzkum se dále zabýval vlivem přenosu úplných a pravdivých informací při horizontální komunikaci na celkovou kvalitu přenášených informací.

Tab. 7 Statistická vyhodnocení otázek č. 28 + 30

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	10	17.5930	0.0622
Poměr maximální věrohodnosti	10	19.2379	0.0373
Koeficient f_i		0.3162	
Kontingenční koeficient		0.3015	
Cramérův koeficient kontingence		0.2236	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud jsou nejčastěji přenášené informace mezi spolupracovníky úplné a přesné, tak nedochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací v podniku.

H_1 Pokud jsou nejčastěji přenášené informace mezi spolupracovníky úplné a pravdivé, tak dochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací v podniku.

Hypotézu na hladině významnosti 0,05 v tomto případě nelze zamítnout. Proto k tomuto souboru byla přijata nulová hypotéza na hladině významnosti 0,05, která

uvádí, že pokud jsou nejčastěji přenášené informace mezi spolupracovníky úplné a pravdivé, tak nedochází vždy k přenosu úplných a pravdivých informací v podniku.

Rozhovory bylo zjištěno, že na přenos pravdivých a úplných informací v podniku má vliv nejen přenos úplných a pravdivých informací mezi spolupracovníky, ale rovněž přenos informací při komunikaci zdola a ze shora.

6.2 Analýza vlivu otevřené a upřímné komunikaci na přenos pravdivých a úplných informací

Výzkum analyzoval případný vliv otevřené a upřímné komunikace na přenos úplných a pravdivých informací v podniku.

Tab. 11 Statistická vyhodnocení otázek č. 30 + 31

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	4	3.6072	0.4618
Poměr maximální věrohodnosti	4	3.5701	0.4673
Koeficient f_i		0.1432	
Kontingenční koeficient		0.1417	
Cramérův koeficient kontingence		0.1012	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud pracovníci jednají vždy otevřeně a upřímně, tak nedochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací.

H_1 Pokud pracovníci jednají vždy otevřeně a upřímně, tak dochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací.

Statistickým výpočtem zkoumaného souboru bylo zjištěno, že alternativní hypotéza musí být v tomto případě zamítnuta a naopak se přijímá nulová hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že pokud pracovníci jednají vždy otevřeně a upřímně, tak nedochází vždy k přenosu úplných a pravdivých informací.

Výsledky potvrzují tu skutečnost, že ne vždy mohou být informace přenášeny pravdivě a úplně, i přesto, že pracovníci jednají vždy otevřeně a upřímně. Protože např.

může dojít ke špatnému pochopení dané informace a tím, tak předání zdeformované informace v domněnání, že je předávána pravdivá a nezdeformovaná informace.

6.3 Vztah mezi důvěrou na pracovišti a otevřenou spoluprací

Mezi další faktory ovlivňující komunikaci, které jsou v odborné literatuře uvedeny, je důvěra na pracovišti a otevřená spolupráce. Někteří autoři uvádí, že pro zajištění efektivní komunikace je nezbytná důvěra na pracovišti, dodávají, že pokud není zajištěna důvěra na pracovišti, tak není možné dosáhnout otevřené spolupráce a komunikace. Výše uvedené faktory jsou důležité pro správnou komunikaci, protože ovlivňují kvalitu komunikace.

6.3.1 Zkoumání vlivu důvěry na pracovišti na otevřenou spolupráci mezi pracovníky

Výzkum se zabýval i vztahem mezi otevřenou spoluprací mezi pracovníky a důvěrou na pracovišti. Cílem bylo zjistit, zdali pokud panuje důvěra na pracovišti tak je zajištěná otevřená spolupráce, anebo spolu otevřená spolupráce a důvěra nikterak nesouvisí.

Tab. 12 Statistická vyhodnocení otázek č. 15 + 16

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	9	5.3433	0.8034
Poměr maximální věrohodnosti	9	5.5577	0.7832
Koeficient f_i		0.1742	
Kontingenční koeficient		0.1717	
Cramérův koeficient kontingence		0.1006	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud existuje důvěra na pracovišti, tak mezi spolupracovníky není vždy otevřená spolupráce.

H_1 Pokud existuje důvěra na pracovišti, tak mezi spolupracovníky je vždy otevřená spolupráce.

Jedním z faktorů ovlivňující efektivní komunikaci, který je uveden v odborné literatuře, je otevřená spolupráce a důvěra na pracovišti. Proto se výzkum zabýval i otevřenou spoluprací a důvěrou na pracovišti, která je nezbytná k dosažení efektivní komunikace.

Statistickou analýzou dat daného souboru byla zamítnuta alternativní hypotéza, která uvádí, že pokud existuje důvěra na pracovišti, tak mezi spolupracovníky je vždy otevřená spolupráce.

V tomto případě byla přijata nulová hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že pokud existuje důvěra na pracovišti, tak mezi spolupracovníky není vždy otevřená spolupráce.

Tyto výsledky nepotvrdily názory v odborné literatuře, která uvádí, že důvěra na pracovišti má vliv na otevřenou spolupráci mezi pracovníky.

Výzkum ukázal, že i přestože je důvěra na pracovišti, tak spolupracovníci nejednají vždy otevřeně. Toto je zapříčiněno tím, že na některých pracovištích existuje kariérismus mezi spolupracovníky, který ovlivňuje chování jedince, který staví své vlastní zájmy nad zájmy kolektivu. Pak převažuje individualistické chování nad kolektivistickým chováním.

6.4 Vztah mezi důvěrou na pracovišti a přenosem pravdivých a úplných informací

Výzkum zjišťoval možnou vazbu mezi důvěrou na pracovišti a přenosem pravdivých a úplných informací. Zjišťování se mimo jiné zaměřilo i na oblast důvěry na pracovišti, a zdali, pokud panuje důvěra na pracovišti, tak dochází i k přenosu pravdivých a úplných informací.

Tab. 13 Statistická vyhodnocení otázek č. 16 + 30

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	6	65.7405	<.0001
Poměr maximální věrohodnosti	6	72.9849	<.0001
Koeficient f_i		0.6112	
Kontingenční koeficient		0.5215	
Cramérův koeficient kontingence		0.4322	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pravdivé a úplné informace jsou přenášeny na pracovišti, kde neexistuje důvěra.

H_1 Pravdivé a úplné informace jsou přenášeny na pracovišti, kde existuje důvěra.

V tomto souboru nebyla prokázána nulová hypotéza, a proto byla v tomto případě zamítnuta nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že pravdivé a úplné informace jsou přenášeny na pracovišti, kde existuje důvěra.

Bylo zjištěno, že síla závislosti mezi zkoumanými oblastmi je silná. Pearsonův koeficient vyšel 0.6112.

Rozhovory s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že i přesto, že se snaží uvádět pravdivé a úplné informace, pokud to neohrozí podnik. Bylo, zjištěno, že i přestože na pracovišti existuje důvěra, tak při komunikaci shora, nemohou vždy říci úplné a pravdivé informace a to z hlediska utajení některých citlivých informací, které nemohou sdělit všem. Proto pokud to vyžaduje situace, některé informace sdělují jen částečně anebo dané informace upraví.

6.5 Vztah mezi důvěrou na pracovišti a otevřeným a upřímným sdělením

Výzkumem byla rovněž zkoumána existence vztahu mezi důvěrou na pracovišti a otevřeným a upřímným sdělením. Cílem bylo zjistit, zdali na pracovišti, kde panuje důvěra, je vždy otevřená a upřímná komunikace.

Tab. 14 Statistická vyhodnocení otázek č. 16 + 31

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	6	40.2637	<.0001
Poměr maximální věrohodnosti	6	42.5831	<.0001
Koeficient f_i		0.4783	
Kontingenční koeficient		0.4315	
Cramérův koeficient kontingence		0.3382	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Důvěra na pracovišti je vždy zajištěna, pokud pracovníci nejednají otevřeně a upřímně.

H_1 Důvěra na pracovišti je vždy zajištěna, pokud pracovníci jednají otevřeně a upřímně.

Statistickou analýzou výsledků výzkumu nebyla v tomto případě prokázána nulová hypotéza, a proto musela být nulová hypotéza zamítnuta. Naopak byla přijata alternativní hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že důvěra na pracovišti je vždy zajištěna, pokud pracovníci jednají otevřeně a upřímně.

Pearsonův koeficient vyšel 0.4783, což ukazuje na střední závislost.

6.6 Analýza míru vlivu naslouchání na respektování názorů, pocitů a důstojnosti druhého

Výzkumem bylo zjišťováno, zdali souvisí respektování názorů, pocitů a důstojnosti s nasloucháním. Cílem bylo zjistit, zdali respektování pocitů, názorů a důstojnosti ovlivňují naslouchání druhému.

Tab. 15 Statistická vyhodnocení otázek č. 32 + 36

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	6	6.8414	0.3358
Poměr maximální věrohodnosti	6	6.7570	0.3439
Koeficient f_i		0.1972	
Kontingenční koeficient		0.1934	
Cramérův koeficient kontingence		0.1394	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud jsou respektovány názory, pocity a důstojnost druhého, tak mu není nasloucháno a není pochopen.

H_1 Pokud jsou respektovány názory, pocity a důstojnost druhého, tak je mu nasloucháno a je pochopen.

Při vyhodnocování získaných dat daného souboru, byla přijata nulová hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že pokud jsou respektovány názory, pocity a důstojnost druhého, tak mu není nasloucháno a není pochopen.

Rozhovory bylo zjištěno, že i přesto, že jeden druhého respektuje, respektuje jeho názory, pocity, tak je zapotřebí zajistit i diskusi mezi zúčastněnými, aby se nejen vyslechli ale i porozuměli, tomu, co jeden druhému sděluje. Při rozhovorech bylo zjištěno, že je velmi důležité pro efektivní komunikaci, vyslechnout názor druhého, nechat mu prostor se vyjádřit k dané problematice.

6.7 Analýza míru vlivu identifikace cíle na srozumitelnou a jasnou komunikaci

Výzkum se zabýval i otázkou vlivu jasného identifikování cíle na srozumitelnou a jasnou komunikaci.

Tab. 16 Statistická vyhodnocení otázek č. 33 + 34

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	6	65.3858	<.0001
Poměr maximální věrohodnosti	6	81.3092	<.0001
Koeficient f_i		0.6095	
Kontingenční koeficient		0.5205	
Cramérův koeficient kontingence		0.4310	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud je vždy jasně identifikován cíl rozhovoru, tak na pracovišti není vždy srozumitelná a jasná komunikace.

H_1 Pokud je vždy jasně identifikován cíl rozhovoru, tak na pracovišti je vždy srozumitelná a jasná komunikace.

Zkoumáním výsledků daného souboru v tomto případě musela být nulová hypotéza zamítnuta, která uvádí, že pokud je vždy jasně identifikován cíl rozhovoru, tak na pracovišti není vždy srozumitelná a jasná komunikace. Z důvodu zamítnutí nulové hypotézy v tomto případě, byla proto naopak přijata alternativní hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že pokud je vždy jasně identifikován cíl rozhovoru, tak na pracovišti je vždy jasná a srozumitelná komunikace. Čímž byly potvrzeny i názory v odborné literatuře, která uvádí, že na srozumitelnou a jasnou komunikaci musí být

vždy jasně identifikován cíl komunikace. Pearsonův koeficient vyšel 0.6095, což ukazuje na silnou závislost.

6.8 Analýza vztahu mezi diskusí a nasloucháním druhému

Analýzou výsledků bylo zjišťováno, zdali dochází vždy k naslouchání a vnímání, pokud probíhá pracovní diskuse mezi těmi, kterých se pracovní problémy týkají.

Tab. 17 Statistická vyhodnocení otázek č. 35 + 36

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	6	2.8259	0.8304
Poměr maximální věrohodnosti	6	2.8326	0.8295
Koeficient f_i		0.1267	
Kontingenční koeficient		0.1257	
Cramérův koeficient kontingence		0.0896	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud probíhá diskuse o pracovních problémech mezi těmi, kterých se týká, tak jeden druhému vždy nenaslouchá.

H_1 Pokud probíhá diskuse o pracovních problémech mezi těmi, kterých se týká, tak jeden druhému vždy naslouchá.

Statistickou analýzou získaných dat tohoto souboru se alternativní hypotéza musela zamítnout. Byla proto přijata nulová hypotéza na hladině významnosti 0,05, která tvrdí, že pokud probíhá diskuse o pracovních problémech mezi těmi, kterých se týká, tak jeden druhému vždy nenaslouchá. Nasloucháním bylo míněno vnímání a

pochopení předávané informace. Výzkumem bylo zjištěno, že nenaslouchání je zapříčiněné např. špatnou koncentrací, únavou, stresem, časovou tísní posluchače a jinými faktory, které jsou příčinou bariéry v naslouchání.

6.9 Analýza časového hlediska řešení pracovního problému

Při řešení pracovních problémů je stěžejní časové hledisko. Většinou jsou úkoly a pracovní problémy řešeny pod časovým tlakem, anebo jsou řešeny až po uplynutí daného času, který byl určen k vyřešení daného úkolu.

6.9.1 Vztah mezi psychickou bariérou a časovým hlediskem při řešení pracovního problému

Je důležité, aby se řešení pracovního problému neodkládalo a daný pracovní úkol či problém se začal řešit, co v nejkratším časovém horizontu. Čas hraje klíčovou roli při rozhodování a při výměně informací nejen v podniku, ale i mimo něj.

Výzkum se zabýval otázkou, zdali psychické bariéry mohou ovlivnit včasnost řešení daného pracovního problému. Mezi nejčastější psychické bariéry, které se vyskytují na pracovišti, patří strach.

Tab. 18 Statistická vyhodnocení otázek č. 11 + 12

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	9	116.1823	<.0001
Poměr maximální věrohodnosti	9	111.8380	<.0001
Koeficient f_i		0.8125	
Kontingenční koeficient		0.6306	
Cramérův koeficient kontingence		0.4691	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Pokud podřízený pracovník má strach jít řešit za svým vedoucím pracovníkem pracovní problém, tak za ním nejde řešit daný pracovní problém okamžitě bez prodlení.

H_1 Pokud podřízený pracovník má strach jít řešit za svým vedoucí pracovníkem pracovní problém, tak za ním jde řešit daný pracovní problém okamžitě bez prodlení.

Na základě statistického vyhodnocení daného souboru se v tomto případě nepotvrdila nulová hypotéza. Proto se v tomto případě zamítá nulová hypotéza, že pokud podřízený pracovník má strach z řešení pracovního problému se svým nadřízeným, tak s ním neřeší daný problém okamžitě bez prodlení. Byla přijata alternativní hypotéza na hladině významnosti 0,05, že pokud má pracovník obavy ze svého nadřízeného, tak za ním jde okamžitě řešit bez prodlení daný pracovní problém. Tento výsledek naznačuje skutečnosti, že pracovníci nechtějí odkládat řešení pracovního problému, protože by se tak dostali ještě do větších potíží.

Pearsonův koeficient vyšel 0.8125, což ukazuje na velmi silnou závislost.

6.9.2 Vztah mezi otevřenou spoluprací a psychickými bariérami při řešení pracovního problému

Otevřená spolupráce hraje klíčovou roli v komunikaci. Při otevřené komunikaci si odesílatel i příjemce informace navzájem vyměňují názory, myšlenky a pocity. Jednou z bariér při komunikaci je strach, ať již je to strach z vedoucího, nebo z dané úkolu, že ho pracovník nezvládne a jiné.

Proto se výzkum zaměřil i na zkoumání vztahu mezi strachem konzultování pracovního problému a otevřené komunikace.

Tab. 19 Statistická vyhodnocení otázek č. 11 + 14

Statistika	Počet stupňů volnosti	Hodnota testového kritéria	P - hodnota
Chí kvadrát	9	7.8554	0.5488
Poměr maximální věrohodnosti	9	8.0429	0.5298
Koeficient f_i		0.2113	
Kontingenční koeficient		0.2067	
Cramérův koeficient kontingence		0.1220	

Sample Size = 176

Zdroj: Vlastní statistická analýza

H_0 Otevřená spolupráce mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem nesouvisí se strachem z konzultace s vedoucím.

H_1 Otevřená spolupráce mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem souvisí se strachem z konzultace s vedoucím.

Statistickou analýzou získaných dat daného souboru byla zamítnuta alternativní hypotéza a byla naopak přijata nulová hypotéza na hladině významnosti 0,05, která uvádí, že otevřená spolupráce nesouvisí se strachem z konzultace s vedoucím.

7. Vyhodnocení rozhovorů

Při kvalitativním výzkumu bylo osloveno 16 respondentů z top managementu ze zemědělských podniků, které byly zastoupeny jak středními tak velkými podniky, dle metodiky Českého statistického úřadu. Tyto podniky byly osloveny proto, že zisk na pracovníka měly vyšší zisky než 74 tisíc Kč, tento zisk na pracovníka je v údajích Českého statistického úřadu označován jako roční pracovní jednotka AWU. Z oslovených respondentů souhlasilo 5 respondentů s rozhovorem. Úspěšnost tedy byla 31 %, oproti dotazníkovému šetření daleko vyšší.

Při osobních rozhovorech byly informace získány v přímé komunikaci s respondenty, kteří byli z top managementu. Byl použit semistandardizovaný rozhovor, ve kterém byly určeny otázky a jejich pořadí.

S každým respondentem bylo dohodnuto osobní setkání, na kterém byl hned na začátku vysvětlen význam a přínos rozhovoru pro výzkum. Respondentům bylo sděleno, že byli vybráni z důvodu jejich vyšších zisků v zemědělství. Tazatel se snažil vyvarovat toho, aby nedošlo k ovlivnění respondenta při kladení otázek.

Respondenti byli požádáni o písemný souhlas s nahráváním a zveřejněním rozhovoru, i když jim byla slíbena anonymita, že budou první části rozhovoru vynechány o jejich identifikačních údajích, a budou přehrány a publikovány pouze stěžejní části rozhovoru, tak souhlasili s nahráním zvukového záznamu za podmínky, že nedojde ke zveřejnění nahraných zvukových záznamů. Zápis semistandardizovaných rozhovorů je uveden v příloze č. 7, části rozhovoru, které se opakovaly anebo nesouvisely přímo s tématem výzkumu, byly vynechány, protože v odborné literatuře se uvádí, že výzkumník nemusí doslovně přepisovat nahraný rozhovor, může vynechat pasáže, které nesouvisí přímo s danou oblastí výzkumu, anebo ty části rozhovoru, které se vyskytnou v rozhovoru výstižněji a lépe formulovány. Tazatelka bude označována jako T a respondent jako R v rozhovoru.

V kvalitativním výzkumu byly rozhovory zvoleny proto, aby bylo zjištěno, zdali je pro manažery komunikace důležitá a zdali má význam pro konkurenceschopnost jejich podniku. Rovněž osobní rozhovory mají výhodu v tom, že je vyšší počet úspěšně dokončených rozhovorů nežli dotazníků v dotazníkovém šetření. Oproti dotazníkovému šetření jsou osobní rozhovory více pracné, časově a finančně náročné. Mají ale zase tu výhodu, že výzkumník si může být jist, že na dané otázky odpovídala jedna a ta samá

osoba, protože dochází k osobnímu kontaktu s respondentem. Otázky byly vyhodnocovány jako celek.

Výzkumem bylo zjištěno, že pro chod podniku je důležité permanentní vyjednávání a správná argumentace, díky které dostávají včas platby.

Vyhodnocením osobních rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že je důležitá i neformální komunikace, protože díky ní získá vedoucí více informací než při formální komunikaci. Dále respondenti uvedli, že je důležitá přímá komunikace kvůli okamžité zpětné vazbě, která je nejen v komunikaci ale i v řídicím procesu nepostradatelná.

Ze získaných výsledků kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci potřebují dostatek informací pro správné rozhodování. A i když nejsou přímo v podniku, tak mají podřízené, kteří je o všem informují.

Respondenti dále uvedli, že je velmi důležité nejen jak člověk pochopí danou informaci, ale také jak ji aplikuje. Protože pouze pokud je informace nejen správně pochopena ale i aplikována, tak dochází k rozvoji podniku.

Respondenti se shodli, že je důležitý vzájemný respekt na pracovišti, který se podílí na dobré komunikaci.

Tázaní respondenti dále uváděli, že je důležitá i vzájemná důvěra na pracovišti, díky které se zlepší jednání na pracovišti.

Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že pracovníci jsou velmi důležitý pro výkonnost podniku a měli by být přínosem pro podnik, to znamená, že by měli být samostatní, umět si vyhledat sami věci, dokázat samostatně vystupovat za podnik, hovořit a vyjednávat.

Z výzkumu byl zjištěn nečekaný poznatek a tím bylo, že i když zaměstnanci neznají problematiku zemědělství, ale mají solidní zázemí, chovají se slušně, tak se přizpůsobí rychle a rychle se naučí svou práci a vykonávají pak dobře zadané úkoly a že slušnější lidé jsou i pracovitější. Toto zjištění bylo překvapivé, a proto by bylo vhodné ho podrobit zkoumání v jiném výzkumu.

Dle respondentů jsou pro podnik důležití nejen spolehliví a odpovědní pracovníci, ale zároveň by tito pracovníci měli dokázat naslouchat a vysvětlovat.

Analýzou výsledků výzkumu bylo zjištěno, že je důležitá dobrá komunikace nejen mezi vedoucím a podřízeným, ale také mezi vedoucími, kteří by měli řešit spory mezi sebou pouze za zavřenými dveřmi a nikdy je neřešit na veřejnosti.

Respondenti uvedli, že je důležitá pro dobrou komunikaci i diskuse, kde podřízení mohou vyjádřit svůj názor. Díky tomu, se s nimi pak lépe jedná, než když dostanou pouze striktní nařízení.

Z výzkumu vyplynulo, že vedoucí by měl umět komunikovat s podřízenými a měl by z něj číset entusiasmus, aby pracovníci zvýšili pracovní výkon.

Respondenti dále uvedli, že je důležitá motivace pracovníků a to nejen finanční ale i nefinanční např. pomocí pochval. A dále uvedli, že podle typu pracovníka musí se manažer rozhodnout, zdali zvolí finanční anebo nefinanční stimulaci.

Respondenti uvedli, že zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniků je zajištěna kvalitními lidmi, kteří musí úkoly plnit včas a přesně. Musí být profesně spolehliví, odpovědní, a také musí umět hovořit a vyjednávat. Být zdatní i v komunikaci. Z rozhovorů vyplynulo, že je důležitá komunikace, ve které je zpětná vazba.

Výzkumem bylo zjištěno, že vnitropodniková komunikace je důležitá pro konkurenceschopnost podniků. Protože manažer musí správně vysvětlit úkoly, tak aby pracovníci pochopili, co mají vykonat a jak to mají vykonat. Pomocí správného vyjednávání přimět pracovníky, aby pracovali na úkolech, které jsou důležité a progresivní pro daný podnik. V rozhovorech se objevily názory, že pokud v podniku není správná a fungující komunikace, tak nelze dosáhnout splnění cílů, které byly vytyčeny. Dále z rozhovorů vyplynulo, že vnitropodniková komunikace má vliv vyšší výkonnost a konkurenceschopnost podniku, protože manažer každý řídicí proces musí mít zpětnou vazbu, která je důležitá pro správné řízení a která je součástí komunikace. Výzkumem bylo zjištěno, že dobrá komunikace je pro vyšší výkonnost a správný chod podniku důležitá.

Skupina tázaných respondentů se shodli v názoru, že efektivní komunikace ovlivňuje výkonnost podniku a je důležitá pro konkurenceschopnost podniku.

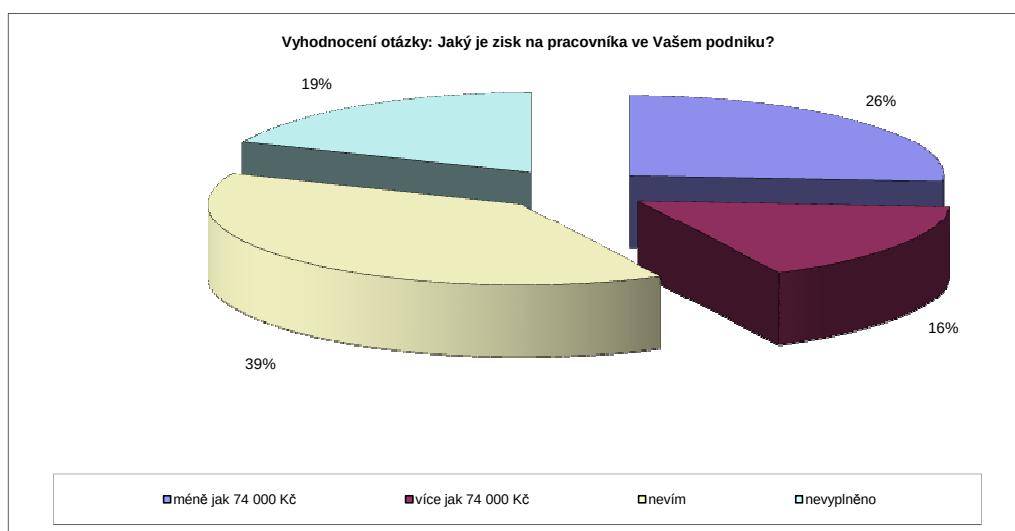
8. Teoretické a praktické přínosy

Výzkumem bylo zjištěno, že efektivní komunikace je ovlivněna hard faktory a soft faktory. Z nejdůležitějších hard faktorů, které nejvíce ovlivňují efektivní komunikaci, patří způsob přenosu informací, zacílení komunikace, pochopení a přijetí předávané informace, včasnost řešení úkolu či pracovních problémů a kvalita rozhodování. Výzkumem bylo zjištěno, že mezi významné soft faktory, které ovlivňují efektivní komunikaci, patří důvěra a podniková kultura. Výzkumem bylo zjištěno, že množství zpětných vazeb ovlivňuje také efektivitu komunikace. Výzkum se dále zabýval vyhodnocováním potřebného množství zpětných vazeb, které jsou zapotřebí k tomu, aby se dosáhlo efektivní komunikace a tím tak došlo k zlepšení výkonnosti řízení.

8.1 Analýza vztahu mezi ziskem a efektivní komunikací

Výzkum se zaměřil i na případný vztah mezi ziskem a efektivní komunikací. Výzkumem bylo zjišťováno, zdali podniky, které mají efektivní komunikaci, mají také i vyšší zisky.

Graf 34 Zisk na pracovníka v podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Výzkumem byl zjišťován zisk na pracovníka v podniku, který je označován v údajích Českého statistického úřadu jako podnikatelský důchod na pracovníka (roční přepočtenou pracovní jednotku AWU).

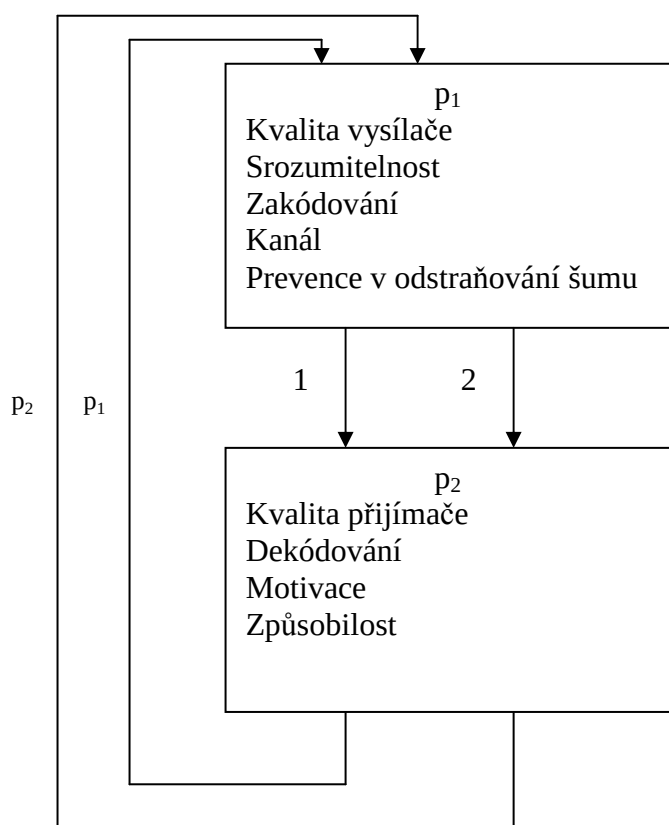
Analýzou získaných dat bylo zjištěno, že zisk na pracovníka v podniku tvoří v 26 % procentech méně než 74 000 Kč. Větší zisk jak 74 000 Kč byl zaznamenán v 16 % případů. 39 % respondentů neznali zisk na pracovníka v podniku. 19 % respondentů se k zisku v podniku odmítlo vyjádřit.

Mezi podniky, které uvedly, že mají větší zisk jak 74 000 Kč (16 %), bylo 73,6 % podniků (tj. 14 % podniků z celkového dotazníku), u kterých byla zjištěna efektivní komunikace.

8.2 Hodnocení účelnosti množství zpětných vazeb

Výzkumem bylo hodnoceno potřebného množství zpětných vazeb v zemědělských subjektech. Zdali díky zvýšenému množství zpětných vazeb dochází k pozitivnímu efektu v řízení pracovníků.

Obrázek 2 Počet zpětných vazeb od pracovníka k manažerovi



Zdroj: Vlastní návrh

$$\sum P = 1 - \prod_{i=1}^n (1 - p_i)$$

$\sum P$ - spolehlivost splnění úkolu

$n = 2$

$$\Delta P = (P_{ZP} - P_B)$$

P_{ZP} - počet zpětných vazeb

P_B - počet bez zpětných vazeb

$$\sum PE = \Delta P * CN_{NE} - (t.n_t + V_n * q)$$

ZP = zpětná vazba

PE - Pozitivní efekt zpětné vazby v řízení pracovníků

CN – celkové náklady

$_{NE}$ – neefektivní komunikace

q – počet zpětných vazeb od pracovníka k manažerovi

V_n – náklady na 1 realizaci zpětné vazby

n_t – náklady na jednotku času

Z ekonomického hlediska je účelné provádět zpětné vazby pokud:

$$PE = (P_{ZP} - P_B) * CN_{NE} - (t.n_t + V_n * q) > 0$$

Indiferentní pokud:

$$PE = (P_{ZP} - P_B) * CN_{NE} - (t.n_t + V_n * q) = 1$$

Z ekonomického hlediska není účelné provádět zpětné vazby pokud:

$$PE = (P_{ZP} - P_B) * CN_{NE} - (t.n_t + V_n * q) < 0$$

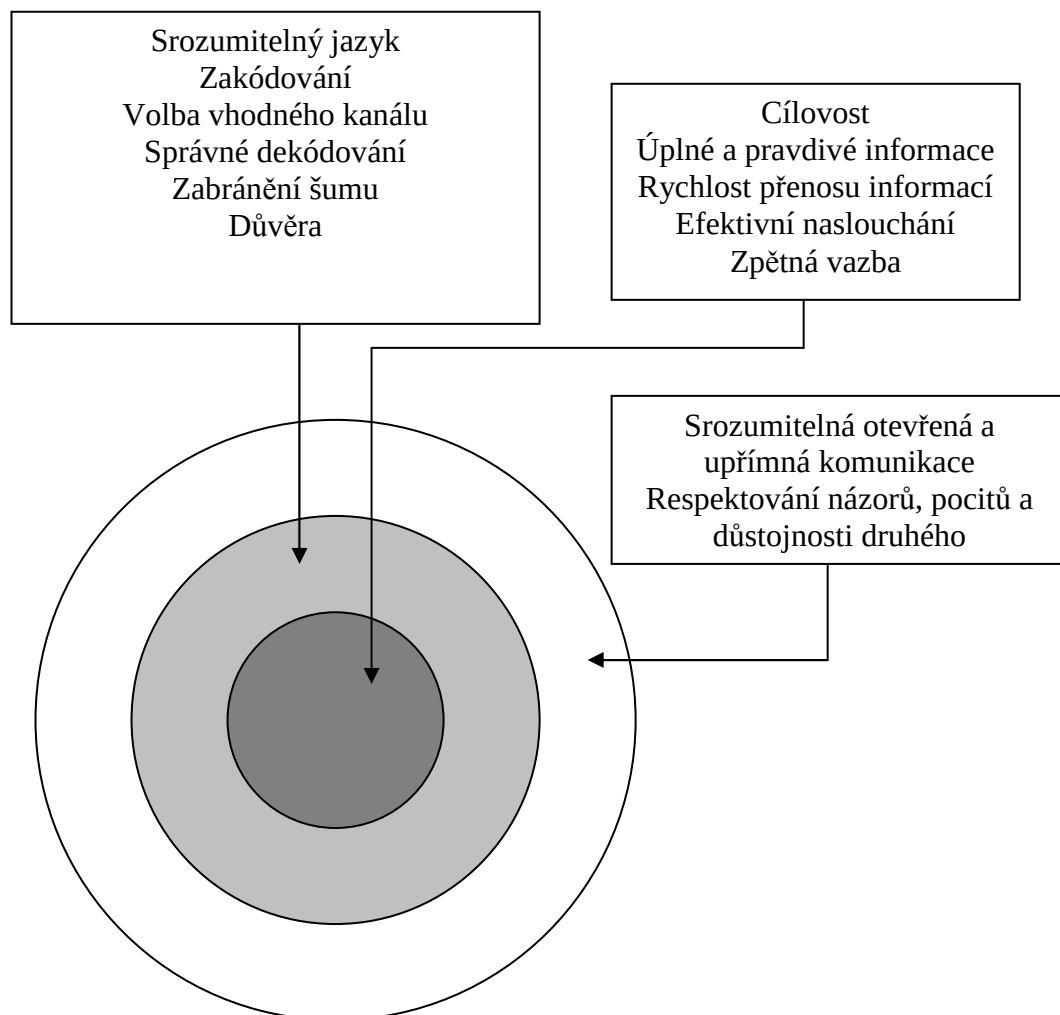
Tab. 20 Hodnocení množství zpětných vazeb

+ Pozitiva	- Negativa
Spolehnutí	Časové náklady
Rozvoj lidských zdrojů v organizaci	Peněžní náklady

Zdroj: Vlastní návrh

Na základě analýzy získaných výsledků lze efektivní komunikaci vyjádřit následujícím schématem:

Obrázek 3 Efektivní komunikace



Zdroj: Vlastní návrh

Na předcházejícím obrázku č. 3, lze vidět jádro, které je tvořeno faktory, které jsou nezbytné pro splnění cílů podnikové komunikace. Mezi tyto faktory patří cílovost, úplné a pravdivé informace, rychlost přenosu informací a efektivní naslouchání a zpětná vazba.

Střední oblast je tvořena prvky, které mají vliv na kvalitu komunikace. Přispívají k dosažení efektivní komunikace. Mezi kvalitativní znaky komunikace patří srozumitelný jazyk, zakódování, volba vhodného kanálu, správné dekódování a

zabránění šumu. Nejvzdálenější oblast je tvořena faktory, které ovlivňují také efektivní komunikaci, ale nejsou tak stěžejní. Tyto znaky je možné označit jako doplňující. Mezi tyto doplňující znaky efektivní komunikace patří srozumitelná otevřená a upřímná komunikace, respektování názorů, pocitů a důstojnosti druhého.

Hron (2010) uvádí, že množství informace se měří pomocí entropie.

$$H = - \sum_{i=1}^n (p_i * \log_2 p_i)$$

Kde:

H je entropie

p_i je pravděpodobnost výskytu

n je počet prvků

Na základě analýzy odborné literatury a výsledků výzkumu, lze efektivní komunikaci vyjádřit následujícím vztahem:

$$E_k = \frac{I_{\text{output}} [\text{bit}]}{I_{\text{input}} [\text{bit}]} * 100 [\%]$$

Kde:

E_k je efektivní komunikace

I_{output} je informační výstup

I_{input} je informační vstup

Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu jsou navrženy následující praktické přínosy pro tři oblasti. V první oblasti musí manažeři zabezpečit systémovost komunikačního kanálu v podniku. Aby dosáhli zabezpečení této systémovosti, tak musí správně nasměrovat komunikační toky ke správným pracovníkům. Dále musí zabezpečit průchodnost komunikačních kanálů a podporovat kvalitu komunikace. Výzkumy bylo zjištěno, že druhou oblastí, které se musí manažeři věnovat, je zajištění moderních komunikačních prostředků a moderní techniky, která zajistí včasné řešení pracovních úkolů a pracovních problémů. Díky používání moderních prostředků a moderní techniky se zabezpečí dostatečně rychlý přenos informací v komunikačním procesu. Manažeři by proto měli používat moderní komunikační technologie, které zabezpečí rychlé a včasné řešení pracovních úkolů a případných nežádoucích problémů, které se mohou vyskytnout v podniku.

Třetí oblastí, kterou by se měli manažeři zabývat, jsou soft faktory, které sice nejsou tak významné jako hard faktory, ale mají vliv na efektivní komunikaci. Manažeři by měli podporovat soft faktory, které ovlivňují kvalitu komunikačního procesu. Mezi soft faktory patří důvěra na pracovišti, podnikové klima, diskuse a naslouchání.

Manažeři velikých podniků, anebo středně velikých podniků, by měli pravidelně provádět komunikační audit, který odhalí případné nedostatky a bariéry v komunikaci.

9. Závěry a doporučení

Při studiu odborné literatury byla zjištěna rozmanitost názorů na problematiku vnitropodnikové komunikace. Zejména ve vymezení definice vnitropodnikové komunikace byl zjištěn různý náhled na vnitropodnikovou komunikaci, kdy někteří autoři se přiklání k názoru, že vnitropodniková komunikace je důležitá pro zajištění spokojenosti zákazníka a jiní oproti tomuto názoru se přiklání k názoru, že vnitropodniková komunikace je důležitá pro vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci.

Provedenou analýzou názorů autorů v odborné literatuře bylo dále zjištěno, že autoři zastávají rozdílné názory na oblast efektivní komunikace. Někteří autoři zastávají názor, že efektivní komunikaci na pracovišti lze dosáhnout, pouze pokud panuje důvěra mezi pracovníky. A jiná skupina autorů oproti nim zastává jiný názor na efektivní komunikaci. Uvádějí, že pro dosažení efektivní komunikace je nezbytná existence zpětné vazby. Jiní autoři oproti tomu jsou zastánci toho názoru, že pro efektivní komunikaci je důležitá přímost, respekt, společná odpovědnost a cílovost. S nimi se v určitých bodech shoduje jiná skupina autorů, která uvádí, že pro dosažení efektivní komunikace je nezbytná důvěra, ale dále uvádějí i volbu vhodného načasování a prostředí, jasnost, soustavnost, osvědčené kanály, znalosti adresáta a pochopitelnost a význam obsahu předávané informace. Další autoři se s nimi ztotožňují v bodech jako je efektivní načasování, ale kromě toho dodávají, že pro zajištění efektivní komunikace je nezbytné i efektivní naslouchání, zdůrazňování a opakování.

Jiní autoři zastávají obdobný názor na efektivní komunikaci. Uvádějí, že efektivní komunikace se vyznačuje jasnou a srozumitelnou komunikací, rychlým předáváním informací, jasným identifikováním cíle rozhovoru, respektováním názorů, pocitů a důstojností druhých, otevřeností, spoluprací, přímostí, důvěrou na pracovišti, nasloucháním druhému a společnou odpovědností.

Pro dosažení efektivní komunikace je tedy důležitý způsob nakládání s informacemi.

Výzkumem bylo zjištěno, že efektivní komunikace je důležitá pro efektivní řídicí proces. Pokud se zlepší komunikace a komunikační proces v podniku, tak lze dosáhnout zkvalitnění řídicího procesu.

Výzkumem bylo zjištěno, že efektivní komunikace ovlivňuje konkurenceschopnost podniků. Většina podniků, která dosahovala efektivní komunikace, měla totiž vyšší zisky na pracovníka. Nebylo, ale zkoumáno do jaké míry se podílí efektivní komunikace na vyšším zisku podniku.

Analýza výsledků nevykázala závislost mezi rychlostí řešení problému a strachem z nadřízeného. I přesto, že pracovník má strach z nadřízeného, tak řeší bez prodlení pracovní problém se svým nadřízeným.

Ve funkcionální organizační struktuře byl zjištěn signifikantní poznatek, že existuje souvislost mezi přenosem úplných a pravdivých informací při komunikaci shora a výkonností podniku. Znalosti těchto pracovníků jsou orientovány do hloubky a zabývají se specializovanými aktivitami. Proto by přenos informací měl být úplný a pravdivý při komunikaci shora a zdola. Protože při nepravdivých nebo neúplných informacích by mohl být ohrožen nejen výkonnost podniku, ale i samotná existence podniku. Manažeři by se proto měli snažit informovat pravdivě své podřízené o důležitém rozhodnutí, které mají souvislost s výkonností podniku.

Výsledky výzkumu ukázaly, že v divizionální organizační struktuře, kde pracovníci pracují v jednotlivých divizích, není vždy optimální pro vnitropodnikovou komunikaci, aby byl zajištěn přenos úplných a pravdivých informací při komunikaci shora. Výzkumem byl zjištěn nečekaný poznatek v oblasti sdělování úplných a pravdivých informací v divizionální struktuře. Výzkumem bylo zjištěno, že sdělování celých a úplných informací, dokonce může být kontraproduktivní v některých případech. Protože lidé mohou být demotivováni anebo by mohli vyvolat i paniku a tím tak ohrozit i chod celého podniku. Proto je nezbytné v některých případech určité informace modifikovat anebo je uvádět pouze z části, a tím tak zajistit stabilní chod a výkonnost podniku.

Dále byla zjištěna závislost mezi důvěrou na pracovišti a přenosem pravdivých a úplných informací. Bylo zjištěno, že pravdivé a úplné informace jsou přenášeny na pracovišti, kde existuje důvěra. Závislost byla vyhodnocena jako silná.

Výzkumem byla shledána silná závislost mezi výkonností podniku a komunikací, které bylo měřeno rentabilitou aktiv.

Výzkumem byl zjištěn zajímavý poznatek a to ten, že pro srozumitelnou a jasnou komunikaci je nestěžitelné jasné identifikování cíle rozhovoru. Vymezení cíle rozhovoru je nejdůležitější faktor, který ovlivňuje efektivní komunikaci. Pokud by nebyl cíl rozhovoru jasně identifikován, tak i kdyby byly zajištěny ostatní faktory, jako

je srozumitelný jazyk, jednoduchá vyjádření, atd., by nemohla být uskutečněna jasná a srozumitelná komunikace. Síla závislosti mezi identifikací cíle a srozumitelnou a jasnou komunikací byla zjištěna jako silná. Pro jasnou komunikaci je tedy nezbytné zajistit určení cíle, ale zároveň musí být zabezpečeny i další faktory, které ovlivňují srozumitelnou a jasnou komunikaci. Mezi tyto faktory patří vyjadřování v jednoduchých pojmech, stejný srozumitelný jazyk, jednoduchá vyjádření, atd.

Výzkumem byla zjištěna středně silná závislost mezi důvěrou na pracovišti a otevřenou a upřímnou komunikací. Bylo zjištěno, že pokud pracovníci hovoří otevřeně a upřímně, tak na pracovišti existuje důvěra.

Psychické bariéry, mezi něž patří i strach, ovlivňují nesplnění cílů komunikace, protože pokud nedochází ke komunikaci, tak nedojde ani ke splnění cílů. Výzkumem byl zjištěn zajímavý poznatek a to ten, že při otevřené spolupráci podřízení pracovníci nemají psychické bariéry. To znamená, že nemají strach z řešení pracovního problému se svým vedoucím.

Střední závislost byla zjištěna mezi otevřenou spoluprací a důvěrou na pracovišti. Analýzou výsledků bylo zjištěno, že důvěra na pracovišti je vždy zajištěna, pokud pracovníci jednají otevřeně a upřímně.

Aby podnik dosáhl efektivní komunikace, tak musí být komunikace cílová neboli záměrná. Efektivní komunikace je možné dosáhnout pouze v atmosféře důvěry. Při přenosu musí být přenášeny úplné a pravdivé informace, pokud to situace umožňuje (jedná se zejména při překážkách ze strany vedoucího, kdyby mohl přenosem úplné informace ohrozit chod podniku. Pro efektivní komunikaci je rovněž nezbytné zajistit efektivní naslouchání, tj. skutečné vnímání a porozumění předávané informace.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že rychlost přenosu informací má nejen vliv na komunikaci, ale zároveň i zdokonaluje komunikaci. Rychlost přenosu informací je tedy jedním z významných činitelů, které ovlivňují efektivitu komunikace.

Mezi další principy, které jsou předpokladem pro dosažení efektivní komunikace, patří srozumitelná otevřená a upřímná komunikace, respektování názorů, pocitů a důstojnosti druhého.

Nejen kvantitativním ale i kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že efektivní komunikace ovlivňuje konkurenceschopnost podniků.

Výzkumem byl zjištěn nečekaný poznatek a tím poznatkem bylo, že pro získání více informací je důležitá neformální komunikace, při které se manažer dozví více informací, než při formální komunikaci. Dostatek pravdivých informací je důležité

řídící proces. Top manažeři vyslovili názor, že je důležité jak pracovníci danou informaci pochopí a jak ji aplikují, jen díky správnému pochopení a aplikaci, dochází k dalšímu rozvoji podniku.

Proto se praxi doporučuje, aby si manažeři ověřili, zdali jejich pracovníci informaci nejen přijali, ale i jí porozuměli a to pomocí zpětné vazby a její aplikaci zkontrolovali.

Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že dobrou komunikaci ovlivňuje vzájemný respekt na pracovišti a vzájemná důvěra, což bylo potvrzeno i kvantitativním výzkumem.

Kvalitativním výzkumem byl zjištěn vztah mezi komunikací a plněním cílů podniku. Výzkumem byla zjištěna zajímavá skutečnost, pokud v podniku neexistuje správná a fungující komunikace, tak podnik nemůže splnit náročné a vysoké cíle, které si vytyčil.

Výzkumem bylo zjištěno, že zpětná vazba je důležitá při komunikování. Proto se navrhuje, aby si manažeři zajistili v komunikaci zpětnou vazbu, pokud dojde k pozitivnímu efektu zpětné vazby v řízení pracovníků. Manažeři by si tedy měli ověřit, zdali jejich pracovníci informaci nejen přijali, ale i jí porozuměli.

Zpětná vazba by měla proběhnout pouze tehdy, kdy dochází k pozitivnímu efektu zpětné vazby, tedy kdy náklady na zpětnou vazbu jsou nižší. Proto je navrhováno manažerům, aby si spočítali své náklady na zpětné vazby a vyhodnotili jejich efektivnost.

Výzkumem byl zjištěn zajímavý poznatek. Podniky, u kterých byla zjištěna efektivní komunikace, měly rovněž vyšší zisky na pracovníka. Byl zjištěn vztah mezi efektivní komunikací a vyššími zisky na pracovníka. Z výsledků kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že existuje vazba mezi správnou komunikací a konkurenceschopností podniku. Proto se doporučuje, aby se manažeři zaměřili na zefektivnění komunikace v jejich podniku.

Hlavní hypotéza, že efektivní komunikace nepodporuje vyšší výkonnost v podniku, nemohla být přijata. Protože výzkumem bylo zjištěno, že naopak v podnicích, ve kterých byla zjištěna efektivní komunikace, tak měly vyšší zisky na pracovníky a lepší hospodářské výsledky. Naopak v podnicích, kde komunikace nebyla příliš funkční, tak vykazovaly nižší zisky na pracovníka a špatné hospodářské výsledky. Z tohoto důvodu byla přijata hlavní alternativní hypotéza, která uvádí, že efektivní komunikace podporuje vyšší výkonnost v podniku.

Výzkumem bylo zjištěno, že vnitropodniková komunikace je důležitá a nezbytná pro zajištění kvality řízení a pro dosažení vyššího výkonu podniku. Proto se navrhuje podnikatelským subjektům, aby si zabezpečily cílovost komunikace, která se podílí na efektivní komunikaci a tím tak bude možné dosáhnout splnění cílů podniku.

Mezi efektivní komunikací a vyšším ziskem v podnicích byla zjištěna souvislost, která nasvědčuje, že efektivní komunikace ovlivňuje vyšší zisk na pracovníka v podnicích, jak již bylo výše uvedeno. Proto se doporučuje, aby odborníci v budoucnosti zkoumali a zjistili, do jaké míry se podílí efektivní komunikace na vyšším zisku podniků.

Výzkumem bylo zjištěno, že komunikace neprobíhá ve všech podnicích optimálně, čímž je tedy dotčena i kvalita řídicího procesu, protože nedílným prvkem kvalitního řídicího procesu je i efektivní komunikace.

Při studiu odborné literatury byla zjištěna terminologická nepřesnost týkající se zkoumané problematiky. Řada odborných publikací uvádí následující terminologii: firma, organizace, vnitrofiremní komunikace, a jiné. Firma, ale označuje pouze název, pod kterým se podnikatel zapíše do obchodního rejstříku. Oproti firmě, je podnik tvořen souborem hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. Z tohoto důvodu vychází návrh ke sjednocení terminologie v této oblasti. Navrhuje se, aby se autoři v odborné literatuře vyjadřovali terminologicky přesněji a přiklonili se k používání pojmů, jako je podnik, vnitropodniková komunikace, nikoliv firma či vnitrofiremní komunikace.

Výzkumem bylo zjištěno, že efektivní komunikace ovlivňuje vyšší výkonnost podniků a to přes kvalitu řízení.

Výzkumem byl objeven nečekaný poznatek. Výzkumem bylo totiž zjištěno, v komunikačním procesu nabývají na významu hard faktory, které jsou nejdůležitější pro zajištění efektivní komunikace v podnicích.

Výzkumem bylo zjištěno, že manažeři by měli věnovat větší pozornost vnitropodnikové komunikaci a měli by vytvořit pravidla komunikačního procesu v podniku.

Komunikace je vstupní brána pro kvalitu rozhodování a kvalitu řízení, které ovlivňuje výkonnost podniku.

Top manažerům se proto doporučuje, aby implementovaly návrhy na zlepšení komunikačního procesu do vzdělávacích programů v podniku, a aby spravovaly

systémy komunikačního procesu v podnicích a pravidelně plánovali realizaci komunikačního auditu.

V současné době je velmi aktuální problematika moderního řízení, jehož součástí je i efektivní komunikace. Proto se v budoucnosti musí praxe i odborná veřejnost, která se věnuje této problematice, bude muset více se zaměřit i na efektivní komunikaci, protože moderní řízení se neobejde bez efektivní komunikace.

10. Literatura

1. ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, ISBN 80-86851-10-9.
2. ANTUŠÁK, E., KOPECKÝ, Z. *Krizový management, krizová komunikace*. Praha: VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0945-8.
3. BARTOLOME, F. *Nobly Trusts the Boss Completely – Now What? In: Harvard Business Review on Effective Communication*. Boston: Harvard Business School Press, ISBN 1-57851-143-7.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005, str. 34, ISBN 80-251-0505-9.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, str. 237, ISBN 80-85839-09-1.
7. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico, 2001, str. 481, ISBN 80-85839-45-8.
8. BLUNDEL, R. *Effective Organisational Communication*. Gosport: Ashford Colour Press Ltd., 2004, str. 26, ISBN 978-0-273-68569-2.
9. BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, str. 216 - 217, ISBN 80-7226-763-9.
10. CAJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 237, 254, ISBN 978-80-247-3348-7.
11. CLEGG, B., BIRCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí. Vůdcovství, motivace, koučování, vedení pohovoru*. Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0356-0.
12. ČERNÁ, J., KAŠÍK, M., KUNZ, V. *Public relations*. Praha: VŠFS, 2006, ISBN 80-86754-65-0.
13. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-7169-988-8.
14. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2007, str. 76, ISBN 978-80-246-0139-7.

15. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997, str. 24, ISBN 80-7169-422-3.
15. DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002, ISBN 80-7261-066-X.
16. ECHOLS, M. E. *Competitive Advantage from Human Capital Investment*. Arlington: Tapestry Press, 2006, ISBN 1-930819-49-8.
17. FIEDLER, J. *Komunikace v řízení*. Praha ČZU ve vydavatelství CREDIT Praha: 2000, str. 101, 104, 127 –128, ISBN 80-213-0698-X.
18. FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. Praha: Computer Press, 2000, str. 35, ISBN 80-7226-292-9.
19. FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003, str. 43, ISBN 80-7226-811-2.
20. GARMISE, S. *People and the Competitive Advantage of Place. Building a Workforce for the 21st Century*. New York: Armong, 2006, ISBN 0-7656-1072-8.
21. GRÖNFELDT, S., STROTHER, J. *Service Leadership. The Quest for Competitive Advantage*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2006, ISBN 1-4129-1374-8.
22. GUFFEY, M. E. *Business Communication*. London: World Crafters Editorial Services, Inc., 2006, ISBN 0-324-22304-8.
23. GUFFEY, M. E. *Essentials of Business Communication*. Dubuque: Quebecor World, 2007, ISBN 0-324-31392-6.
24. HATTERSLEY, M. E., MC JANNET, L. M. *Management communication: Principles and practise*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, str. 3 – 4, ISBN 0-07-288356-1.
25. HAVLÍČEK, J., BROŽOVÁ, H. Data, informace a znalosti v matematických modelech. *Sborník z mezinárodní vědecké konference. Agrární perspektivy XIV. Znalostní ekonomika*. Díl II., 2005, str. 1081, ISBN 80-213-1372-2.
26. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998, str. 9, 41, ISBN 80-7169-550-5.
27. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000, str. 9, ISBN 80-85943-99-9.
28. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2006, str. 167, 168, ISBN 80-213-1585-7.

29. HRON, J. *Kybernetika v řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2010, ISBN 978-80-213-0840-4.
30. HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2003, str. 107, ISBN 80-213-0695-5.
31. HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN 80-85424-40-1.
32. JACKSON, S.E., HITT, M.A., DENISI, A.S. *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. San Francisko: Jossey - Bass, 2003, ISBN 0-7879-5717-8.
33. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, str.10, ISBN 80-247-0781-0.
34. JIRÁSEK, J.A. *Konkurečnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-11-8.
35. LESIKAR, V. R. PETTIT, J. D. *Business communication. Theory and application*. Illionis: Homewood, 1989, ISBN 0-256-05850-4.
36. LUDDEN, M *Effective Communication Skills*. Indianapolis: JIST Publishing, Inc., 2002, ISBN 1-56370-852-3.
37. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Praha: Management Press, NT Publishing, 2002, str. 179, ISBN 80-7261-063-5.
38. KASPER, H., MAYRHOFFER, W. *Personální management, Řízení organizace*. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005, ISBN 80-86131-57-2.
39. KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9.
40. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 110 – 112, ISBN 80-7169-375-8.
41. KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakl., 1981.
42. KLOSKOWSKÁ, M. *Masová kultura*, Praha: Svoboda, 1968
43. KOHL, J. *Psychologie řízení*. Praha, str. 216, 1982.
44. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, str. 522, ISBN 80-85605-45-7.
45. KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme. Kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda, 1988.
46. KŘIVOHLAVÝ, J. *Tajemství úspěšného jednání*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1995, ISBN 80-85623-84-6.

47. LANG, H. *Management. Trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-683-1.
47. MARCUS, A.A. *Achieving sustained competitive advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, ISBN 0-07-295187-7.
48. McLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, Rengier ČR, a.s., 1998, ISBN 80-85943-75-1.
49. MARQUES, C., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1996, str. 248, ISBN 80-7265-038-6.
50. MENZTEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky. Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0408-0.
51. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1277-6.
52. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 21 - 22, ISBN 80-247-0650-4.
53. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, str. 25, ISBN 80-86419-51-7.
54. NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace není reklama*. Praha: Vox, 1999, ISBN 80-86324.
55. NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*. Praha: VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica, 1994, str. 32, ISBN 80-7079-376-7.
56. NĚMEC, P. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-66-2.
57. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica, 1992, ISBN 80-707-9470-4.
58. NOVÝ, I. A KOL. *Interkulturní management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996, str. 10, 24 - 27, ISBN 80-7169-260-3.
59. NOVÝ, I., SCHROLL - MACHL, S. a KOL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-158-4.

60. O'ROURKE, J. S. *Management Communication*. New Persey: Pearson Prentice Hall, 2007, ISBN 0-13-186012-7.
61. PAVLICA, K. A KOL. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2000, ISBN 80-86119-25-4.
62. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-7169-018-X.
63. PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada Publishing, 2005, str. 67, ISBN 80-247-0858-2.
- PROVAZNÍK, V. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 59, ISBN 80-247-0470-6.
64. ROBBINS, H. A. *How to Speak and listen Effectively*. New York: Amacon, A division of American Management Association, 1992, ISBN 0-8144-7793-3.
65. ROBBINS, P. S., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004, str. 23, ISBN 80-247-0495-1.
65. ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2010, str. 83 – 84, ISBN 978-80-7431-019-5.
66. SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969, str. 38
67. SMITH, J.L. *Creating competitive advantage*. New York: The Doubleday Broadway Publishing Group, 2006, ISBN 0-385-51709-2.
67. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3339-5.
68. STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Praha: VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2001, ISBN 80-245-0174-0.
69. STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace část I. a II.*. Praha: VŠE, 2006, str. 7, 64 - 65, 99, ISBN 80-245-1134-0.
70. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, str. 10, ISBN 80-7357-046-7.
71. VEBER, J. a KOL. *Management*. Praha: 2000, Management Press, str.632, ISBN 80-7261-029-5.
72. VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, I., ŠAJBIDOROVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU v Nitre, 2003, str. 104 – 105, ISBN 80-8069-268-8.

73. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-041-4.
74. VYSEKALOVÁ, J., HERZMAN, J., CÍR, J. *Výzkum efektivnosti komerční komunikace*. Praha: VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica, ISBN 80-245-0789-7.
75. WATZLAWICK, P., BAVELASOVÁ, J.B., JACKSON, D.D. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: W.W.Norton & Company, Inc., 1962, ISBN 0-393-01009-0.
76. ZUZÁK, P. *Co je a není podniková kultura I – III*. Ekonomický a právní poradce podnikatele, 1998, č. 12 – 15.
77. ZUZÁK, P. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha: ČZU v Praze, 2005, ISBN 80-213-0989-X.
78. http://www.kubicova.cz/serv_compcult.htm

Přílohy

11. Přílohy

PŘÍLOHA Č. 1 DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA Č. 2 VÝHODY A NEVÝHODY POUŽITÝCH MÉDIÍ	VII
PŘÍLOHA Č. 3 PŘEHLED METOD VYVRACENÍ NÁMITEK	X
PŘÍLOHA Č. 4 STYLY ŘÍZENÍ.....	XI
PŘÍLOHA Č. 5 KOMUNIKAČNÍ PROGRAM KENYON STORES.....	XIV
PŘÍLOHA Č. 6 PRINCIPY ZJIŠŤOVÁNÍ ZÁVISLOSTI DVOU PROMĚNNÝCH.	XV
PŘÍLOHA Č. 7 ROZHOVORY	XVII

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník se vztahuje k výzkumu: Analýza komunikace v zemědělských podnicích. Výsledky budou sloužit navržení postupů a principů podnikové komunikace, tak aby bylo dosaženo efektivní komunikace, kterou budou moci podniky uplatnit v praxi a tím tak dosáhnout efektivního fungování a prosperity. Tento dotazník je anonymní a výsledky budou využity výhradně pro daný výzkum.

Otázky se vztahují pouze na Vaši práci a Váš podnik.

Celkem obsahuje 36 otázek, jeho vyplnění by nemělo trvat déle než 30 minut.

Instrukce k vyplnění dotazníku:

Pokud je na výběr z více variant, tak vždy označte tu, která podle Vás nejlépe vystihuje danou skutečnost.

Děkuji za Vaši spolupráci, Ing. Dagmar Charvátová

1. Uveďte kraj, ve kterém je Váš podnik:

2. Váš podnik má:

- ☐ do 19 zaměstnanců
- ☐ 20 - 99 zaměstnanců
- ☐ 100 - 249 zaměstnanců
- ☐ 250 a více zaměstnanců

3. Jste:

- ☐ v TOP managementu
- ☐ ve středním managementu
- ☐ zaměstnanec
- ☐ majitel

4. Jste:

- ☐ muž
- ☐ žena

5. Znáte cíle podniku, ve kterém pracujete?

- ☐ ano, velmi dobře
- ☐ ano, dobře
- ☐ ano, zběžně
- ☐ nejsem si jist(a)
- ☐ částečně
- ☐ ne

6. Znáte úkoly Vašeho oddělení?

- ☐ ano, velmi dobře
- ☐ ano, dobře
- ☐ ano, zběžně
- ☐ nejsem si jist(a)
- ☐ částečně
- ☐ ne

7. Jakým způsobem jsou Vám pracovní úkoly nejčastěji přidělovány?

- ☐ písemně
- ☐ ústně

8. Jsou ve Vašem podniku pravidelné porady?

- ☐ ano
- ☐ ne

9. Zapojují se do diskuse na poradách všichni, kterých se to týká?

- ☐ ano
- ☐ ne

10. Jaký je podle Vás význam a přínos porad?

- ☐ velmi významný
- ☐ částečný význam
- ☐ záleží na dané poradě
- ☐ bez významu

11. Nemá pracovník strach jít konzultovat pracovní problém za svým vedoucím?

- ☐ ano, má strach
- ☐ ne, nemá strach
- ☐ nevím

12. Řeší okamžitě bez prodlení podřízení pracovníci s vedoucím pracovní problém?

- ☐ ano
- ☐ občas
- ☐ ne
- ☐ jinak

13. Jak jste nejčastěji informován(a) o pracovních problémech?

- ☐ ústně
- ☐ písemně a elektronickou poštou
- ☐ jinak

14. Jak hodnotíte komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými?

- ☐ otevřená spolupráce a vzájemná důvěra
- ☐ neutrální vztahy vyplývající z hlediska podřízenosti a nadřízenosti
- ☐ v rámci možností snaha o dobrou komunikaci
- ☐ chladná, odtažitá, nedůvěra
- ☐ jinak

15. Jak hodnotíte komunikaci ve Vašem podniku mezi spolupracovníky?

- ☐ otevřená spolupráce, vzájemná důvěra, přátelská spolupráce
- ☐ neutrální vztahy vyplývající z hlediska podřízenosti a nadřízenosti
- ☐ v rámci možností snaha o dobrou komunikaci
- ☐ chladná a odtažitá, nedůvěra, neinformovanost, nespolečnost
- ☐ jinak

16. Panuje důvěra na pracovišti?

- ☐ ano
- ☐ částečně
- ☐ ne

17. Jak využíváte získané informace?

Od nadřízených

Z porad

Z písemných zpráv

18. Víte vždy, komu máte dále informaci či dotaz předávat?

- ☐ ano
- ☐ ne

19. Jak se zachováte, pokud postrádáte podstatné informace pro Vaši práci?

- ☐ požádám vedoucího o příslušné informace
- ☐ požádám o informace své spolupracovníky
- ☐ informace nepožaduji – řídím se starými informacemi
- ☐ jiná odpověď

20. Proč si myslíte, že dochází k předávání nepřesných a nepravdivých informací na pracovišti:

- ☐ na pracovišti není vzájemná důvěra
- ☐ čas a prostředí není vhodně zvoleno při řešení důležitých problémů
- ☐ sdělený obsah není významný
- ☐ komunikace není jasná
- ☐ komunikace není zaměřená cílově na specifické výsledky
- ☐ nedostatek respektu
- ☐ nedostatek naslouchání
- ☐ nevím
- ☐ jiné

21. Charakterizujte 5 slovy komunikaci na pracovišti:

Např: Přátelská, příjemná, úspěšná, uspokojivá, upřímná, povzbuzující, inspirující, obohacující, plodná, fungující, přínosná, formální, korektní, otevřená, produktivní, motivující, jednoduchá, povrchní, bázlivá, vrtkavá, opatrná, peprná, hašteřivá, nepříjemná, náročná, napjatá, falešná, nedostatečná, špatná, výbušná, jiskřivá, ubíjející, nemotivující, bezvýznamná atp.

22. Jaký je zisk na pracovníka ve Vašem podniku?

- ☐ méně jak 74 000 Kč
- ☐ více jak 74 000 Kč
- ☐ nevím

23. Jak rychle dostávají pracovníci potřebné informace ke své práci od vedoucího?

- ☐ velmi rychle
- ☐ rychle
- ☐ s časovým zpožděním
- ☐ nedostatečně rychle
- ☐ nedokážu posoudit

24. Jak rychle dostávají vedoucí potřebné informace od podřízených?

- ☐ velmi rychle
- ☐ rychle
- ☐ s časovým zpožděním
- ☐ nedostatečně rychle
- ☐ nedokážu posoudit

25. Jak rychle dostáváte potřebné informace ke své práci od svých spolupracovníků?

- ☐ velmi rychle
- ☐ rychle
- ☐ s časovým zpožděním
- ☐ nedostatečně rychle
- ☐ nedokážu posoudit

26. Nejčastěji jsou přenášeny informace od vedoucího k podřízeným:

- ☐ úplné a pravdivé
- ☐ částečně úplné a pravdivé
- ☐ neúplné, ale pravdivé
- ☐ neúplné a nepravdivé
- ☐ nedokážu posoudit

27. Nejčastěji jsou přenášeny informace od podřízených k vedoucímu:

- ☐ úplné a pravdivé
- ☐ částečně úplné a pravdivé
- ☐ neúplné, ale pravdivé
- ☐ neúplné a nepravdivé
- ☐ nedokážu posoudit

28. Nejčastěji jsou přenášeny informace mezi spolupracovníky:

- ☐ úplné a pravdivé
- ☐ částečně úplné a pravdivé
- ☐ neúplné, ale pravdivé
- ☐ neúplné a nepravdivé
- ☐ nedokážu posoudit

29. Je vždy přenos informací v podniku rychlý?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nedokážu posoudit

30. Dochází vždy k přenosu pravdivých a úplných informací ve Vašem podniku?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nedokážu posoudit

31. Hovoříte vždy otevřeně a upřímně?

- ☐ ano
- ☐ ne

32. Jsou vždy respektovány názory, pocity a důstojnost druhých při rozhovoru?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nedokážu posoudit

33. Je vždy jasně identifikován cíl rozhovoru?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nedokážu posoudit

34. Hovoří s Vámi na pracovišti vždy srozumitelně a jasně?

- ☐ ano
- ☐ ne

35. Diskutuje se vždy o pracovních problémech s tím, koho se týkají?

- ☐ ano, vždy
- ☐ často
- ☐ ne

36. Nasloucháte vždy druhému?

- ☐ ano
- ☐ ne

Příloha č. 2 Výhody a nevýhody použitých médií

“Psaná komunikace zahrnuje dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články, atd.

Výhody psané komunikace:

- *dává evidenci o odesílání a přijetí,*
- *dokáže zachytit složité myšlenky,*
- *rozšiřuje informace do řady míst,*
- *může potvrdit a objasnit ústní informaci,*
- *přesně zachycuje smlouvy a dohody.*

Nevýhody psané komunikace:

- *je pracná, zabere množství času,*
- *je více formální,*
- *nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu,*
- *může způsobit interpretační problémy,*
- *po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy,*
- *neumožňuje výměnu názorů a postojů.*

Ústní komunikace

Pod ústní komunikací je myšleno: konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory a konference.

Výhody ústní komunikace:

- *přímý prostředek komunikace,*
- *výhoda fyzické blízkosti, vidění a slyšení průvodce,*
- *umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů,*
- *vhodná k přesvědčování,*
- *umožňuje přispění a účast všech přítomných.*

Nevýhody ústní komunikace:

- *ztěžuje prosazení názorů v přítomnosti protivníků,*

- těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí,
- neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí,
- nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno,
- často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno.

Vizuální komunikace

Pod vizuální komunikací je myšleno: výrazy, gesta, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy a modely.

Výhody vizuální komunikace:

- poskytuje přídavné vizuální podněty,
- dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo,
- stimuluje situace,
- ilustruje výklad
- poskytuje vizuální záznam.

Nevýhody vizuální komunikace:

- obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova,
- vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci,
- může být časově i finančně náročná,
- je nákladná na rozšiřování,
- uchování může být drahé.

Elektronická komunikace

Elektronická komunikace znamená elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference.

Výhody elektronické komunikace:

- rychlý přenos,

- *přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu,*
- *přesnost,*
- *možnost průběžné zpětné vazby.*

Nevýhody elektronické komunikace:

- *velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají,*
- *vysoká cena používaných prostředků,*
- *faxové zprávy nejsou právním dokladem.“ (Bělohlávek, str. 237, 1996)*

Příloha č. 3 Přehled metod vyvracení námitek

Tab. 1 Přehled metod vyvracení námitek

„Metoda:	Obsah:
„ano - ale“	<i>Souhlas, přitakání tezi partnera se dosáhne jeho pozitivního vyladění, potom se námitka začne oslabovat postupným vyvracením jejích jednotlivých stránek</i>
„plus - minus“	<i>Teze se srovnává z hlediska všech jejích výhod i nevýhod. Přitom se sleduje, aby výhody svou četností i významností převážily nad nevýhodami.</i>
obrácení	<i>Z obsahu námitky se vybere a zdůrazní ta stránka, která může být chápána jako přednost návrhu a nikoliv jako námitka proti němu.</i>
bagatelizace	<i>V debatě se dokazuje, že závažnost námitky není tak velká, jak oponent dokazuje a vidí. Přitom se ovšem - jako při kterémkoliv vyvracení námitky - nesmí bagatelizovat její autor, resp. jeho prestiž.</i>
nezodpovězené otázky	<i>Odpověď k námitkám se sdělí ve formě otázky, na niž se nečeká odpověď. Postup má partnera přimět k novému promyšlení stanoviska a k jeho úpravě.</i>
rozložení	<i>Námitka se přijme zprvu jako nediferencovaný celek, avšak postupným diskutováním o dílčích momentech, bodech a hlediscích se nakonec prokáže její neefektivnost jako celku.</i>
enumerační	<i>Rychle se sdělují důvody, které mluví proti námitce.</i>
vnější opory	<i>Při vyvracení námitky se uvádějí odvolávky na autority, které zastávají stejný názor. Podobně se zdůrazňují formální symboly (osvědčení, diplomy apod.), osvědčující kompetentnost a kvalifikovanost názoru, nebo alespoň jeho autora.</i>
příkladů	<i>Uvádějí se analogické příklady řešení, vůči nimž byla postavena námitka, poukazuje se na dobré výsledky, k nimž takové řešení v jiných situacích a podnicích vedlo apod.“</i>

Zdroj: Kohl, str. 216, 1982

Příloha č. 4 Styly řízení

“Autokratický styl

Vedoucí striktně zadává úkoly a pravidelně a často kontroluje jejich plnění. Při tomto řídicím stylu se sice dosahuje vysoké kvantity produkce, ale kvalita nemusí být vždy stoprocentní a iniciativa je malá. Pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem přímé kontroly. V okamžiku, kdy je kontrola menší, klesá i výkon.

Pod tímto stylem vedení se skupina rozpadá na dva tábory. Jedni se pasivně přizpůsobují, protože mají obavu z autority vedoucího. Jsou nespokojeni, ale nedávají to otevřeně najevo. Druhý tábor naopak dává nespokojenost najevo velmi silně. Tato podskupina má většinou i svého neformálního vůdce, který provokuje ostatní proti formálnímu manažerovi.

Autokrati manažeři se vyznačují především tím, že rozhodování je jejich vlastní doménou, kam nepustí nikoho jiného. Svou pozici si jistí tím, že neposkytují ostatním informace. Výsledkem tohoto stylu je značná nespokojenost pracovníků.

Samozřejmě, že i tento styl má své přednosti. Manažer autokrat může být oblíben u těch pracovníků, kteří z nejrůznějších důvodů odmítají pracovat samostatně a bojí se rozhodovat. Pro ně je přijatelné, že jejich vedoucí jim úkol jasně zadá, zkontroluje dílčí kroky v jejich postupu a díky tomu jim dává pocit jistoty a snímá z jejich beder možná rizika. Další výhodou je rychlost v rozhodování. Tím, že manažer nekonzultuje svá rozhodnutí s ostatními, neztrácí čas, což může být v krizových situacích důležitý faktor.

Konzultativní styl

Manažer, který si osvojil tento styl, akceptuje znalosti svých pracovníků. Před rozhodnutím se jich ptá na názor a teprve po zvážení připomínek se rozhoduje. Tímto způsobem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru. Občas se ale stává, že přijímá názor pouze od vybraných jedinců, a to na ostatní může působit negativně.

Participativní styl

Pracovníci mají možnost plně se podílet na rozhodování. Za výsledek, ale zodpovídá manažer. Výsledky práce bývají velmi kvalitní a tým dosahuje i značné inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni jak s prací samotnou, tak i s mezilidskými vztahy. To se projevuje v nízké fluktuaci. Manažer své zaměstnance podrobně informuje a své názory si logicky zdůvodňuje. Nepoužívá běžné metody příkazů a sankcí. Ve skupině probíhají časté otevřené a konstruktivní diskuse, ve kterých mají všichni možnost se vyjádřit. Manažer se opírá o svou neformální autoritu. Charakterizují ho:

- *Členové skupiny se podílejí na rozhodování,*
- *snaží se získat souhlas skupiny se zavedením změn,*
- *svolává členy skupiny, aby s nimi prodiskutoval určité otázky,*
- *informuje skupinu o otázkách, které se jí týkají,*
- *najde si čas, aby vyslechl pracovníky,*
- *vysvětluje skupině své záměry a situaci,*
- *informuje se, co členové skupiny cítí a co si myslí,*
- *vítá kritiku svého vlastního postupu,*
- *členové skupiny se k němu chovají volně a nenuceně,*
- *podněcuje členy, aby projeвили své myšlenky a názory,*
- *snaží se prosadit návrhy svých členů,*
- *dovoluje lidem pracovat takovými způsoby, které považují za nejlepší.*

Laissez faire styl

Vedoucí nechává své pracovníky jít svou vlastní cestou, což v tomto případě neznamena, že naprosto neovlivňuje chod skupiny. Není vymezena dělba práce, není dán jasný cíl a nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem je nízká produktivita práce a značná nespokojenost pracovníků. Panuje bezvládnost, dochází ke konfliktům, které nikdo neřeší.

Existuje snad jen jediná výjimka, kdy je možné použít tento styl. Jedná se o čistě akademická nebo výzkumná pracoviště, kde je žádoucí, aby pracovníci měli volnost i k tomu, aby si sami našli cíl své práce. Není též nutné je často kontrolovat.

Styl vedení se řídí osobností manažera a závisí i na vyspělosti pracovníků, na momentální situaci a časovém prostoru, který máte k dispozici. Například tým, který více inklinuje k tomu, aby byl veden, potřebuje manažera autokrata. V tomto případě možná benevolentního autokrata, který sice udílí příkazy a kontroluje, ale zároveň vystupuje vůči pracovníkům jako přísný otec, který se stará o jejich dobro.

V situacích, které je možné hodnotit jako krizové, nebo v takových, kde není čas na to, aby se manažer radil s týmem, musí vydat příkaz a všem by mělo být jasné, že o něm nelze polemizovat. Jsou chvíle, kdy i sebedemokratičtější manažer musí rozhodnout autoritativně, protože je k tomu veden okolnostmi.“ (Khelerová, str. 110 – 112, 1999).

Příloha č. 5 Komunikační program Kenyon Stores

Tab. 3 Komunikační program Kenyon Stores

Cílová skupina	Strategický dialog	Podrobná měsíční zpráva	Vyhodnocovací porada	Zahájení akce/prezentace v terénu	Video	Periodické aktualizace (firemní noviny)
Vrcholové vedení	√		Pololetně		√	Čtvrtletně
SBU (vedení)	Pololetně	√	Měsíční porady Konec roku	Zahájení	√	Měsíčně
Ředitelé	Pololetně	√	Měsíční porady	Zahájení pro ředitele	√	Měsíčně
Prodejny		Podle potřeby	Podle potřeby	Zahájení pro vedoucí skupin Prezentace v terénu podle vedoucích skupin	√	Měsíčně
Distribuční centrum		Podle potřeby	Podle potřeby	√	√	Měsíčně
Podpůrné skupiny • Oddělení nemovitostí • Oddělení pro plánování prodejen • Klíčoví dodavatelé	Podle potřeby	√ √		√	√	Podle potřeby

Poznámka: √ - realizuje se

Zdroj: Kaplan, Norton, str. 179, 2002

Příloha č. 6 Principy zjišťování závislosti dvou proměnných.

Závislost sledovaná u dvou proměnných může být buď symetrická (vzájemná) nebo asymetrická (jednostranná). Zkoumáme například vzájemnou závislost názorů manžela a manželky či názorů sourozenců a asymetrickou závislost názoru respondenta na jeho vzdělání (opačná závislost nemá logicky smysl). Možnost použití jednotlivých metod samozřejmě závisí na typech proměnných.

Základním testem používaným ke zjišťování vzájemné závislosti dvou kategoriálních znaků je chí-kvadrát test o nezávislosti. Při něm předpokládáme, že pokud jsou znaky nezávislé, pak rozdělení četností v kontingenční tabulce je úměrné řádkovým a sloupcovým marginálním četnostem (n_{i+} , resp. n_{+j}). Stejně jako v chí-kvadrát testu dobré shody testujeme shodu zjištěných a očekávaných četností (přesněji řečeno, zda náš výběr je z takového základního souboru, kde jsou určité teoretické četnosti).

Pro sledování intenzity (síly) závislosti jsou používány různé koeficienty, které obvykle nabývají hodnot z intervalu $\langle 0;1 \rangle$, případně $\langle -1;1 \rangle$, přičemž hodnota 0 znamená nezávislost. Dalšími testy jsou tedy testy o nulovosti těchto koeficientů.

Míry závislosti určené pro dvě nominální proměnné lze použít též pro jiné typy proměnných, např. pro jednu nominální a druhou ordinální. Pro dvě proměnné ordinální či kvantitativní nebo pro asymetrickou závislost proměnné kvantitativní na proměnné nominální však existují speciální míry, které jsou pro posouzení vztahu sledovaných znaků vhodnější.

Tabulka pro dvě nominální proměnné

Závislost dvou nominálních proměnných se nazývá kontingence. Základem pro zjišťování této závislosti je již zmíněný **chí-kvadrát test o nezávislosti**. Označí-li se relativní četnost v základním souboru jako ... (jejich bodovými odhady jsou četnosti p_{ij}), pak se nulová hypotéza testuje vůči hypotéze $H_1:H_0$ neplatí. Jako testové kritérium lze použít **Pearsonovu statistiku chí-kvadrát**, kterou lze vyjádřit vztahem

$$\chi^2_P = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(n_{ij} - n\pi_{ij,0})^2}{n\pi_{ij,0}}$$

případně

$$\chi_p^2 = n \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^S \frac{(p_{ij} - p_{i+} p_{+j})^2}{p_{i+} p_{+j}}$$

Statistika chí-kvadrát nabývá hodnot z intervalu $\langle 0; n(q-1) \rangle$, kde $q = \min \{R, S\}$. Tato náhodná veličina má za předpokladu platnosti nulové hypotézy přibližně chí-kvadrát rozdělení s $(R-1)(S-1)$ stupni volnosti, tj. $\chi_p^2 \sim \chi^2 [(R-1)(S-1)]$. Vypočtenou hodnotu uvedeného testového kritéria χ_p^2 se proto porovnává s kvantilem $\chi^2_{1-\alpha} [(R-1)(S-1)] - \chi^2$, kde α je zvolená hladina významnosti (např. 0,05). Je-li $\chi_p^2 \geq \chi^2_{1-\alpha} [(R-1)(S-1)]$, zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti. V opačném případě tuto nulovou hypotézu nelze zamítnout.

Předpokladem pro použití tohoto testu je, aby očekávané četnosti v jednotlivých políčkách neklesly pod hodnotu 5 aspoň v 80 % políček a ve zbylých políčkách se vyskytovaly aspoň hodnoty 1.

Základem pro zkoumání závislosti je již zmíněná statistika chí-kvadrát. Tato statistika je základem pro koeficienty, které v případě nezávislosti nabývají hodnoty 0. Příkladem Pearsonův kontingenční koeficient, který se bude dále značit písmenem C_p . Počítá se dle vztahu

$$C_p = \sqrt{\frac{\chi_p^2}{n}}$$

Tento koeficient je symetrická míra, která vyjadřuje intenzitu vzájemné závislosti dvou proměnných. Nabývá hodnot z intervalu $\langle 0; \sqrt{(q-1)/q} \rangle$, kde $q = \min \{R, S\}$. Hodnoty 0 nabývá v případě nezávislosti. Čím se větší hodnota získá při stejné n , R a S , tím je závislost silnější.

Jiným kontingenčním koeficientem je Cramérovo V , počítané

$$V = \sqrt{\frac{\chi_p^2}{n(q-1)}}$$

kde $q = \min \{R, S\}$. Ve jmenovateli je tedy maximální hodnota, která může dosáhnout Pearsonova statistika chí-kvadrát. To znamená, že tento koeficient nabývá hodnot z intervalu od 0 do 1. Pro tabulku, kdy alespoň jedna proměnná je dichotomická (počet odpovídajících řádků a/nebo sloupců je 2), se dostane koeficient ϕ . (Řezanková, str. 83 – 84, 2010).

Příloha č. 7 Rozhovory

Rozhovor 1

T: Jaké jsou základní cíle Vašeho podniku?

R: V současné době je to zvyšování zisku, protože v letošním roce se podařilo poměrně dobře nastartovat výrobu. Dohodnul jsem, komu prodáváme mlíko, což teda máme obrovskou výhodu, že jsme blízko hranic. Takže realizujeme mlíko, za poměrně slušné ceny, to je velkej přínos. V mlíkárně nám dlužili půl miliónu permanentně. To se mi podařilo stáhnout. Už nedluží nic, všechny ty peníze jsou tady. Takže mám platby včas. **Je to jen o permanentním vyjednávání a správné argumentaci.** Taky se podařilo, to že letošní rok je velice úrodný, takže my máme solidní výsledky v rostlinné výrobě a i ty tržby tomu odpovídají. Takže být konkurenceschopný a mít vyšší zisky.

T: Jak tedy zajistíte konkurenceschopnost podniku?

R: V první řadě je to **o lidech**. Musím po nich vyžadovat **věci, přesnost, musí udělat do důsledku. Včasnost**, neodkládat nějaký ty věci, který jsou nutné udělat, což se teda daří můžu říct. A **profesní spolehlivost**, to znamená, že když něco dělají, dělají to odborně, nedělají to laicky. Což je teda daný tím, že jsem si ty lidi vybral, abych s nima spolupracoval a jednak konkrétně na mladý působím s mýma rokama praxe, tak jak jsem si to vybudoval, tak se to snažím udržet a rozvíjet to co přichází nového. To hodnotím jako pozitivní, dá se říct, že v tom směru to jde. Prostě jsou věci, které zbydou na mě, ten přístup k těm lidem. Oni, protože jsou ještě bezprostředně, bezprostředně s něma ve styku víc než já, samozřejmě, tak tam vznikaj občas **konfliktní stavy**, který **musím nějak rovnat**, ale беру to jako nutnost, protože ono to nějak tak musí být. Ty lidi, když to slyšej od toho nadřízeného přímého, tak to tak neberou, jak když to řekne ředitel. Čili to беру, jako takovou pomoc pro ně a jsou situace, kdy se to uměle, uměle navodí, navodí se to nějaký. To jsou takové ty **psychologický momenty**, kdy, kdy třeba jde o to něco **novýho vštípit**, a oni on, to teda přednese, jak to chtějí a oni se jako vzbouří a já to vždycky odskáču, jak se říká. A je to tak, jak si přeju.

T: Jak tedy vybíráte zaměstnance?

R: Takže když si vybírám kohokoliv, kdo by se měl přijít, tak si samozřejmě prověřuju dopředu rodinný život, zázemí a tak dál. A chci vědět jakým způsobem se chová na veřejnosti, protože to je veliký plus pro práci. A jsem přesvědčený o tom, že **třebas** přijde vyloženě a **nezná problematiku zemědělství**, ale **má solidní zázemí, chová se slušně**, takže se **přizpůsobí a rychle se to naučí a dělá dobře**. Jsem o tom plně přesvědčený. Takže je to naše velký pozitivum, že můžu říci osazení podniku přesně odpovídá tomu, co jsem řekl. Ono s tím souvisí totiž to, že **většinou ty lidi**, který se **chovají slušně, mají slušný rodinný život**, tak jsou **i pracovití**. To prostě tak nějak je, už je to, **mám to prokázáno**.

T: Jaké jsou nejdůležitějšími schopnosti a dovednosti manažera, respektive přístup manažerů k řešení problémů?

R: Manažer musí umět dávat lidem dohromady, někdo musí zcelovat ten cíl snažení toho podniku, že jo? Musí umět s těmi lidmi mluvit. Přimět ty lidi, který tam má v tom kolektivu, aby pracovali na určitých věcech, který jsou momentálně progresivní. Ale musí tam ty lidi být to v každém případě. Vyžaduje to nejenom nějaký ten myšlenkový proud, ale vyžaduje to i organizační schopnosti, protože v současné době je to tak, že málokdo se chce věnovat samotné práci s lidmi a většinou se přenáší různým způsobem zodpovědnosti, protože lidé jsou nezodpovědní dneska. Co si budeme povídat. A musí mít bohužel ještě takovej nějaký, já nevím, nechci říkat zastrašovacího panáka nebo něco takového. Ale musí tam být v tom podniku někdo, kdo budí velký respekt, aby ty lidi byli přiměni k tomu, že veškerý to hospodaření a tak dál není nijaký šlendriánství, ale má nějakou cílevědomou činnost. Co si budeme vymyšlet nějaký termíny. Ale prostě myslím si, že to takhle má být, že ten člověk by tam měl být, který by měl **mít respekt a vyžadovat tvrdě nekompromisně některé ty věci**, aby ty **lidi** si to **uvědomili**, že **musí zajistit to, co zajistit mají**. Musí **mít v tom kolektivu** kolem sebe také **lidi**, který dokážou **sami od sebe vyhledat si věci**, který **jsou přínosem pro podnik a dokážou sami i vystupovat za podnik, dokážou hovořit a vyjednávat**. Protože dneska to není jenom, že veškerý jednání se vede přes třeba ředitele v našem případě, ale jsou i případy, kdy schopnost mluvit toho člověka, například toho technika, jednat někde, já nevím v dodavatelských, odběratelských vztazích, tam je největší problém. Mnohdy pomůže víc než, když se jedná na té úrovni těch samotných šéfů. Takže i ty, tyhle ti lidi musí být na úrovni. No a na tom zase, aby zase ten člověk byl takovej, v tom postavení toho **vedoucího**, aby to nedělal dohromady takovým stylem, aby nedošlo k nějaké

velikej botě a tak dál. Čili tam si myslím, že i musí bejt z **velký části psycholog a vyjednávač**, protože ty lidi jsou všichni a tak dál a myslí si každý, že spolknul veškerou moudrost světa.

T: Které faktory, neboli podmínky pracovního klimatu pokládáte za významné pro pracovníky v organizaci?

R: Co se týče těch faktorů, tak to je určitě **finanční odměna**. Co se týče odměňování teda těch lidí, tak my protože těžko děláme nějaký enormní výkony, tak jsme založili odměňování na stálých platech a na časový mzdě. Zaplatíme hodinový mzdy a využíváme takzvaný výkonnostní prémie, kdy teda, když máme zájem, aby se práce udělala, udělala se navíc, něco tak ty výkonnostní prémie tam dáváme. Čili mají nějakou tu ustálenou základní mzdu, a když chceme něco natáhnout něco, vyšší výkony, tak se samozřejmě se to zvýší. Krom toho teda, se snažíme určitou podílovou odměnu jednou ročně aspoň. Krom toho si tady mohou koupit mlíko, na to máme licenci, že můžeme zaměstnancům prodávat mlíko a samozřejmě výrobky, to znamená obilí, brambory za ty ceny prodejní, který prodáváme normálně. Krom toho je to samozřejmě i **pochvala**, čili která nic nestojí, ale **udělá divy**. Protože, když chci, jako já, jako vedoucí pracovník uspět, tak ty lidi musí šlapat. Čili je **musím umět přimět k práci** ať už **finančně anebo pochvalou**, ale když je přiměju k práci, tak jim musím jim **vytvořit takový podmínky, aby to byly schopný vydržet**. S tím souvisí další věci, čili ty vymoženosti a tak dál v rámci možnosti samozřejmě. Skutečně chce to sloučit.

T: Jaký typ komunikace u Vás převažuje? Jestli je to osobní, bezprostřední, nebo telefonická anebo písemná?

R: Tady je to jednoznačně osobní kontakt. Protože je to malej podnik, písemnou formou se dělaj jen příkazy, který jsou nutný z hlediska zákona o účetnictví a tak dál. Ale jinak všechno **osobní kontakty**. My prakticky **nepotřebujeme dělat porady vedení**. Protože jsme dnes a **denně v kontaktu všichni v tej výrobě**. Čili co se týče **porady**, tak jsou tam akorát **stěžejní věci** a jinak, co se týče **řízení**, samotný práce, tak je **osobní kontakt dnes a denně** prostě s lidma, jak živočišná, tak rostlinná výroba.

T: Jaký má význam vnitropodniková komunikace pro konkurenceschopnost podniku?

R: V každém případě komunikace má význam, protože **člověk musí umět vysvětlit věci**, tak aby **zaměstnanci pochopili co mají dělat a dělali to správně**. Přimět ty lidi, který tam má v tom kolektivu, aby **pracovali na určitéch věcech, který jsou momentálně progresivní**. Pokud **nechápu co mají dělat**, choděj tam, aby si odnesli domů jen tu vejplatu, jak se říká, **tak to není rozvoj**, že jo? Tam se to potom jen udržuje, to udržovací řízení není řízení. **Řízení podniku je řízení takový**, aby se **podnik rozvíjel a všeobecně to šlo jako kupředu**.

T: Je tedy komunikace klíčová pro správný chod podniku?

R: Samozřejmě. **Musí tam být v tom podniku někdo**, kterež **umí mluvit s lidma**, kterež **budí velký respekt**, aby ty **lidi přiměl k tomu**, že veškerý to **hospodaření** a tak dál není nijaký šlendriánství, ale **má nějakou cílevědomou činnost**. Ten člověk by tam měl bejt, kterež by měl mít respekt a **vyžadovat tvrdě nekompromisně některý ty věci**, aby **ty lidi si to uvědomili, že musí zajistit to, co zajistit mají**.

Rozhovor 2

T: Jaké jsou základní cíle Vašeho podniku?

R: V současný době prostě, aby měl podnik co největší zisk, tak se snažíme orientovat na živočišnou výrobu plus máme teda přidruženou výrobu, která je celkem rozsáhlá.

T: Jak zajistíte ty zisky?

R: Pomocí **dobře odvedené práce**. Je prostě potřeba tu **práci dobře udělat a zajistit ji**. A pokud ji nedokážeme zajistit s lidmi, který mám z důvodů, že prostě voni momentálně nemůžou, tak ty lidi samozřejmě nějak nemůžu, nemůžu nutit, ale prostě to neudělám jinak, prostě to musím zařídit, ta práce se musí udělat stejně. A pokud jde pokud jde o tu přidruženou výrobu, kde jsme vázáni na další odběratele, který jsou hlavně německý firmy. Kde prostě přístup jejich je absolutně prostě striktní, tak tam je to vysloveně, vysloveně práce a potom tam potřeby lidí jsou dost jako stranou.

Pokud bychom to vztáhli na výsledky, tak nemůžete ošidit výrobu, jakmile, jakmile se něco nepovede, nebo by jsme chtěli něco ošidit, tak se na to zákonitě přijde. Nevím, jak

je to teda možný, ale zákonitě se to někde ukáže. Spíš se to snažíme nešidit. Všechno samozřejmě nejde udělat nejlíp, že jo? Asi to není přes koleno za každou cenu dosáhnout, to asi to asi ne.

T: Jaké jsou nejdůležitějšími schopnosti a dovednosti manažera, respektive přístup manažerů k řešení problémů?

R: Když to vezmu vyloženě ze zemědělského hlediska, tak samozřejmě vedoucí, nebo ten nebo manažer nejvyšší, který samozřejmě má tuhle funkci, by měl ty lidi, své podřízený, teda ty vedoucí pracovníky dokázat nadchnout pro tu práci a ty následně nadchli ty zase své podřízené, aby to nějak fungovalo.

Musím ještě říci, že **je důležitý**, aby **existovala dobrá komunikace** mezi, **mezi vedoucíma pracovníkama**. Nejenom, nejenom, že jo mezi těmi nadřízenými a podřízenými, tam se to vždycky nějak domluví, nebo nějak se to udělá. Ale možnost a ochota se domluvit mezi vedením někdy vážne. A je to důležitý a je určitě důležitý, aby se vedoucí domluvili mezi sebou a ne potom ne nedomluvílo se to přes různý jako spory, které jsou potom na veřejnosti. **Někdy to je jen o těch mezilidských vztazích mezi třeba tím vedením**. Což není, není potom dobrý navenek. A už potom ty lidi to vidí to špatně.

T: Které faktory, neboli podmínky pracovního klimatu pokládáte za významné pro pracovníky v organizaci?

R: Myslím si, že je dobře, když ty **lidi mají** jako možnost, nebo se cítí, že mají jako **možnost do něčeho**, jako trošku, jako **zasahovat**, nebo aspoň k něčemu se **vyjádřit**. Nemusí to samozřejmě pokaždé bejt, nebo nemusí to bejt správnej jejich názor, nemusí se tím nikdo řídit, ale **pokud se jim dá prostor pro nějakou diskusi**, nebo aspoň pro názor i s jako je, potom vod nich **snazší dostat od nich nějaký výkon a snáz se s nima, jako jedná** než pokud, když je to striktní nařízení.

T: Jaký typ komunikace převažuje ve Vašem podniku? Formální, neformální, osobní tvář v tvář, telefonická, písemná a tak dále. Co převažuje?

R: Písemná, písemná téměř ne, **osobní**, osobní samozřejmě pokud' ke kontaktu dojde, nebo proč bychom se bavili nějak jinak, ale to se odehrává dejme tomu při poradě vedení, tak jako tam se to sou vysloveně, že jo, co se sejdem. Ale pokud se týká komunikace podřízený nadřízený, tak je to, je to pokud ty lidi budu mít ve svém dosahu, tak jim nebudu volat, pokud, pokud potřebuji, žijeme ve světě mobilních telefonů, kde není problém, jako těm lidem zavolat, tak se volá, volá se jako relativně dost, takže telefonické, telefonické kontakt je jako celkem rozšířený, ale ne z důvodu toho, že by se někdo osobně jako bál za nim zajít, ale prostě je to snazší.

T: Jaký má význam vnitropodniková komunikace pro konkurenceschopnost podniku?

R: Musím říci, že dost velkej. Protože bez dobrý vnitropodnikový komunikace podnik nemůže bejt.

T: Je tedy komunikace klíčová pro správný chod podniku?

R: No, já když to vezmu ze svého pohledu, tak musím říci, že je klíčová.

Rozhovor 3

T: Jaké jsou základní cíle Vašeho podniku?

R: Tak cíle jsou samozřejmě v oblasti financí, tak zajistit si určitý zisk samozřejmě chceme každý rok vyšší, vyšší zisk, kterýho můžeme dosáhnout a to jsou taky další cíle být konkurenceschopní, zajistit kvalitní služby za rozumnou, rozumnou cenu a být hlavně spolehliví, protože bez toho, aby člověk v současné době nebyl spolehlivý, tak bez toho my by jsme vlastně ani nemohli existovat. To znamená, dodávat spolehlivé služby v tom směru, že dycky, když se dohodneme se zákazníkem, tak dycky ty služby dostane od nás v požadované kvalitě a v požadované, v požadované, bych řekl finančním ohodnocením.

T: Jak zajistíte tu požadovanou kvalitu?

R: Tak zajistíme ji **spolehlivostí a odpovědností pracovníků**, protože v současné době hodně, hodně lidí nechce vzít na sebe tu odpovědnost za vykonanou práci, **nejsou ochotni naslouchat, vysvětlovat**, takže i tady toto, řekl bych, že nese i určitý riziko, že nevykonají něco, co mají vykonat. To znamená **preferujeme spolehlivost, odpovědnost pracovníků**, dalo by se říct. A potom samozřejmě kvalita služeb a které, které provádíme, ale to už jsme vzpomenul před, před chvílí v té dané otázce, samozřejmě musí být, **musí panovat u nás určité klima** bych řekl takové, taková vzájemná, **vzájemná důvěra** v té naší společnosti **mezi** těma **lidma**. Protože by jsme nemohli být ani konkurenceschopní, takže i tady toto.

T: Jaké jsou nejdůležitějšími schopnosti a dovednosti manažera, respektive přístup manažerů k řešení problémů?

R: Tak co se týká těch dovedností, který ten vedoucí pracovník má mít vlastně, tak je to dovednost pro řízení, musí mít dovednost pro řízení, ale samozřejmě v rámci toho musí mít i schopnost motivovat toho pracovníka nebo ty pracovníky, dále musí mít komunikační schopnosti, musí umět naslouchat požadavkům a potřebám těch, těch pracovníků a zároveň musí, musí i provádět určitou analýzu činností a analýzu výsledků musí jít za určitým, za určitým cílem. Takže tady k tomu, ono těch samozřejmě těch, těch, těch schopností nebo těch vlastností je celá řada. Musí mít určitým drive, to znamená musí být, musí mít určitou, určitý entusiasmus, to znamená, to hned je vidět v té firmě, když vedoucí je takovej bych řekl, prostě z toho člověka ten **entusiasmus číší a dokáže s nima komunikovat** a i **tím nabudí ty ostatní podřízené pod sebou**.

T: Tím míníte, že dokáže zvýšit pracovní výkonnost u zaměstnanců?

R: Ano, samozřejmě.

T: Které faktory, neboli podmínky pracovního klimatu pokládáte za významné pro pracovníky v organizaci?

R: Tak v poslední době je, je hlavně ty, ty **finanční faktory** to znamená finanční ohodnocení toho pracovníka, takže to znamená určitě **správně namotivovat**, motivovat toho toho **pracovníka, jak finančně**, tak samozřejmě i jinými prostředky, určitě, určitě

dobrým slovem, i když teď v poslední době se to tak tolik nenosí, ale máme zkušenosti pořád i z bývalých firem, že i kladné hodnocení práce toho pracovníka ho určitým způsobem motivuje. Když ty **výsledky jeho nejsou oceněny, nejenom finančně, ale i slovně**, tak prostě ten pracovník po určité době jde do nějakého stereotypu a začíná se **shánět** po jiném, **jiné práci**. Určitě ty finanční, ale řekl bych i ty **slovní ohodnocení** toho pracovníka jsou **důležité**.

T: Jaký typ komunikace převažuje ve Vašem podniku? Formální, neformální, osobní tváří v tvář, telefonická, písemná a tak dále. Co převažuje?

R: Co převažuje? Kdybych tady měl ty jednotlivý tady ty, ty tady nastíněný vlastně stanoviska nebo ty typy, tak tady bych řekl spíše neformální, protože, přece, přece jenom jsme menší, menší firma, co se týká ostatních tady, je to vlastně, ano je to vlastně osobní pohovor, osobní jednání. Ta písemná forma, ta je až na druhém, na druhém místě, protože nejdříve chceme o jakýkoliv věcech, změnách osobně, osobně tady toto projednat, až teprve potom se to provádí formou písemného, písemného, to bych řekl to už je potom zdokumentovaný písemnou zprávou.

T: Jaký má význam vnitropodniková komunikace pro konkurenceschopnost podniku?

R: No, určitě má význam, určitě má významný význam, protože bez **správné, fungující komunikace v organizaci**, společnost nemůže dosáhnout těch výsledků nebo **nedosáhne tak vysokých výsledků**, které, které si určila.

T: Je tedy komunikace klíčová pro správný chod podniku?

R: Určitě je. **Fungující komunikace** je klíčová a **nepostradatelná** pro každou firmu.

Rozhovor 4

T: Jaké jsou základní cíle Vašeho podniku?

R: Bejt konkurenceschopní a mít vysoký zisk. Mít vysokou produktivitu práce. My teď máme zkoncentrovanou výrobu, máme produktivitu práce vysokou a máme genetiku dodržanou.

T: Jak zajistíte tu konkurenceschopnost?

R: Pomocí **pravidelným konáním porad**, protože já jim řeknu, co od nich chci, jo oni zpětně co udělali, co neudělali, a samozřejmě každý má, je bod takzvaný různé, ten je nejoblíbenější. Ale oni **můžou tam i říct, co potřebujou od toho druhého**. Protože tam se **komunikuje**. Jestliže Vám tam sedí 10 lidí, samozřejmě je tam právnička, je tam ekonomka, tak ty samozřejmě z toho provozu vypadaj, ale ty ostatní a oni si řeknou, já chci od Tebe to, já chci od Tebe to, ty jsi to neudělal, jo, a já je tam řeším. Takže tam se komunikuje, tam se **řeší další věci, který prostě, jako to dotvářejí**. To není jenom to, že je to na papíře. Přece ten **podnik je živěj**, to je organismus živěj, **kde se komunikuje a řeší se problémy**. Prostě s těma lidma musíte mluvit.

T: Jaké jsou nejdůležitějšími schopnosti a dovednosti manažera, respektive přístup manažerů k řešení problémů?

R: V první řadě musí **mít vizi**. Musí mít vizi, kam ten podnik vede, kam, kam ho chce dovést a to znamená, že musí, musí si **umět vytyčit cíle**, kterých chce dosáhnout no a samozřejmě pak je to schopnost, no vlastně, obecně když řekneme **schopnost**, tak je to **cíl dosáhnout**, protože ne každý, kdo má cíle, tak je dokáže dosáhnout. To znamená, hodně lidí, který maj cíle, tak neudělaj vůbec nic. To jsou dvě věci, který se musí spojit a je to, ta vize, takový to vizionářství, je to předpoklad samozřejmě, že ten podnik, ty lidi, co **mají** skutečně **vizi**, tak nikdy asi neřídí průměrný podniky, ty řídí **špičkový podniky**. To už je daný tím, jako že tu vizi má a potom musí mít samozřejmě **schopnost toho dosáhnout**.

Myslím si, že ten člověk musí **mít pro to vloh**y, to za prvý, protože si myslím, že se to naučit určitě nedá. No a k těm vlohám prostě, to se, nevím jestli má na to vliv prostředí, začíná to vlastně v rodině, kde vyrůstáme, jaký máme představy, no a potom je to tvárnění ve škole a potom si myslím, že i sebevzdělávání. To potom všechno se sčítá. Myslím si, že to není jenom o tom, od přírody je toho hodně, ale je potřeba, jako procenticky to asi nejde vyjádřit, jestli je to 50% potom ten výsledek řídící práce, ale ten

předpoklad člověk mít musí, je to prostě, myslím si, že je to daný **povahou toho člověka**.

T: Které faktory, neboli podmínky pracovního klimatu pokládáte za významné pro pracovníky v organizaci?

R: Tak já si myslím, že vlastně ten **vrcholovej management toho podniku** je tady od toho, aby těm **lidem vytvářel podmínky**. Já jsem tady od toho. Já jsem tady od toho, abych je našel, já jsem tady od toho, abych jim vytvářel podmínky. A když to nedokážu, tak prostě je ztratím. A tady **nejsou podmínky jenom ve finančním ohodnocení**, to vůbec ne, protože já musím **vytvořit podmínky**, aby měl, aby **měl přístup**, aby měl **tu mechanizaci**, kterou potřebuje, **aby měl ty prostředky**.

Musíte si lidi zaplatit, musíte si je vychovat a musíte s nima mluvit. Jako peníze, peníze v tom hrajou roli, ale nemyslím si, že je to ta hlavní role. Musíte jim **vytvořit podmínky**, a oni musej vědět, že, **cítit se v tom podniku**, že prostě jsou **jeho součástí**, víte já, mě třeba mrzí na těch mladejch, že oni skutečně nemají o řízení ani páru, nemaj, oni jsou to specialisti ale, že by si **svolal každého čtvrtroku nebo každéj měsíc ty lidi**, že **by s nima pohovořil**, to ne. **To je vždycky na příkaz, na můj příkaz**. A je to, já to **považuju** za takovou **svoji chybu**, že **jsem je nedokázal donutit a vštěpit jim to**, že se s těma **lidma musí umět mluvit a pracovat**.

T: Jaký typ komunikace převažuje ve Vašem podniku? Formální, neformální, osobní tvář v tvář, telefonická, písemná a tak dále. Co převažuje?

R: U porad je to jednoznačně formální, kterejm já udávám tón, protože já říkám, že důležitý je vždycky systém. Musíte dělat systémy, jakmile je nějaká nahodilá činnost, a to se dá taky tak, to přechází až do anarchie a to je neřiditelný, víte. To je taková bezbřehá hmota, která se někam valí, prostě musí bejt systém. Ve všem prostě musí bejt systém a samozřejmě, že je to i neformální. Podívejte se, ráno, když **přijdu za**, za tím **člověkem**, kterej **něco udělá dobře a řeknu, člověče, jako udělals to dobře a jako pochválíte ho**. To je taková zase je to záležitost **neformální**, ale **má to obrovskou účinnost**. Musíte **umět volit**.

Já nevím jestli to správně nazvu, ale vzhledem k tomu, že je tady určitej systém, nebo systém řízení, má to nějakou formu, a ty informace by měly pronikat ze shora dolů

třeba, ode mě dolů, když já třeba i hodně **jsem mezi lidma a mluvím s nima**, teď už čím dál tím míň sem s nima, ale snažím se bejt.

T: Takže převažuje formální anebo neformální komunikace?

R: Kombinace. Nemůže to bejt jinak, nemůže to bejt jinak. To já, já si, já když to vztáhnou na sebe, tak já prostě a víte, víte co je důležitý? Když se chováte neformálně a jsou to kluci staří jako já, já jsem s nima hrával fotbal, já jsem s nima hrál hokej, a oni **Vás respektují**. To si myslím, že je ten správný vztah. Oni mě respektují a já **klidně s něma půjdu na pivo**.

T: Slyšela jsem, že někteří lidé z Vás mají strach.

R: Strach no. No ale znáte to, řekne se, mají z něho strach. Spíš respekt. No **lidi by se měli vzájemně respektovat**, já je taky respektuju, oni by mě měli taky respektovat.

T: Jaký má význam vnitropodniková komunikace pro konkurenceschopnost podniku?

R: No tak samozřejmě, že **vnitropodniková komunikace** má **vliv na konkurenceschopnost** podniku, jednoznačně má. Manažer musí mít zpětnou vazbu, každej řídící, **řídící proces musí mít tu zpětnou vazbu**, tu kontrolní, že jo.

Snažím se bejt s lidma a mluvit s nima, nedá se to, nedá se to zvládnout, ale já to vždy nějak vyřeším. Ty, ty informace prostě, jednak je to daný v tom, v tom systému té organizace a z druhý strany já si vytvořím ještě další **kopu informací**, který prostě **dostávám a mám je denně. Bez nich prostě nemůžu bejt**. A vím co, vím co se venku děje. I když nejsem tejden v podniku, jsem támhle na druhým konci světa, tak si zavolám a tady mi ráno od 9 hodin vyskočím a v 9 hodin vím všechno. Co, kdo, nařídím, že se bude hlásit, že jo.

T: Je tedy komunikace klíčová pro správný chod podniku?

R: Samozřejmě je. Hrozně **záleží, ale na tom, jak to ten člověk dokáže vstřebat, tu informaci**, ale potom také, **jak ji dokáže aplikovat**. A to není jednoduchý.

Rozhovor 5

T: Jaké jsou základní cíle Vašeho podniku?

R: Zvyšovat zisk podniku, aby byl podnik konkurenceschopný a dobře prosperoval.

T: Jak zajistíte tu konkurenceschopnost toho podniku?

R: Pomocí **kvalitních pracovníků**. Důležité je **správně motivovat pracovníky**. Motivování je, už Baťa o tom hovořil, že mnohdy je třeba použít metody cukru a biče. V tomhle směru prostě je třeba **podporovat tuto tvořivost** a podporovat je, protože každý člověk je jiný. Někde **pochvala má stejnou úroveň, jako například finanční ohodnocení**. Někdo zase **dává přednost finančnímu ohodnocení**, takže tady je třeba **volit**.

T: Jaké jsou nejdůležitějšími schopnosti a dovednosti manažera, respektive přístup manažerů k řešení problémů?

R: V první řadě by měl **umět naslouchat svým podřízeným**. **Udělat si z jejich připomínek určitý výsledek** a ten **rychle uplatňovat v řízení dané firmy**, bez toho to není možné. Samozřejmě musí mít také patřičné i **ekonomické vzdělání**. To je můj asi názor, jiná cesta tady nevede, protože bez těchto znalostí i **umění se vcítit do role svých podřízených na různé úrovni řízení**. Jinak pochopitelně, samozřejmě musí být **pracovitý, celkově výkonný, být flexibilní, mít přiměřené sebevědomí, schopnost odhadovat vývoje, schopnost stanovit si i náročné cíle, schopnost týmové práce**. Také **kommunikace**, ta **je velmi důležitá při vedení kolektivu lidí na jakékoliv podnikové úrovni**. Pokud **neumí komunikovat, fakticky nemůže být vedoucím kvalitním vedoucím pracovníkem na jakékoliv úrovni řízení**.

Měl by mít také **vrozenou inteligenci**. Protože vrozená inteligence **mnohdy je významnější nežli úroveň vysokoškolského vzdělání**.

T: Které faktory, neboli podmínky pracovního klimatu pokládáte za významné pro pracovníky v organizaci?

R: Podle mě je to třeba **otázka vzájemné důvěry**. To podle mě dosti významný faktor. Dále je to otázka dá se říci **seriózního jednání**. Dále je to otázka **motivační**. Dále je to otázka i **finančního ohodnocení a perspektivy pro pracovníky**. No a **tvůrčí klíma, podpora soutěživosti** a tak dále.

T: Jaký typ komunikace převažuje ve Vašem podniku? Formální, neformální, osobní tváří v tvář, telefonická, písemná a tak dále. Co převažuje?

R: Já si myslím, že tady se slučuje formální i neformální. Prakticky formální, neformální určitou částí, ale i osobní. Osobní mám zase na mysli, že se třeba konají určité porady, které jsou třeba mimo okruh podniku. **Jede se třeba někam jinam do jiného prostředí**, kde fakticky ti **podřízení jsou ochotni potom říci i více věcí, svých nápadů, myšlenek, než na pracovišti**. A toto je **moje zkušenost**.

T: A co emailová komunikace? Emailová komunikace taky existuje mezi pracovníky?

R: Emailová komunikace existuje, ale já si myslím, že to **není to pravé ořechové**. Že ta emailová spolupráce nebo ta komunikace je hlavně ke vztahu k rychlosti, předávání určitých pokynů, ale aby se to bralo **jako hlavní**, tak to **myslím, že ne**, že tam bych spíš šel na tu **verbální stránku komunikace**, kde je **okamžitá zpětná vazba, ta je důležitá**.

T: Jaký má význam vnitropodniková komunikace pro konkurenceschopnost podniku?

R: **Správná podniková komunikace**, je podle mého názoru, dost **významná pro konkurenceschopnost podniku**. My jsme takový tradiční podnik a **dobrá podniková komunikace je pro správný chod podniku** velice **důležitá**.

T: Je tedy komunikace klíčová pro správný chod podniku?

R: Ano je.