

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA

Diplomová práce

2022

Bc. Jana Šmachová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

Studijní program: Ekonomika a management
Forma studia: Kombinovaná
Specializace/kombinace: Ekonomika a management
podniku (EMP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Jana Šmachová**
Osobní číslo: **E19681**
Téma práce: **Komunikační dovednosti manažera**
Téma práce anglicky:
Vedoucí práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je analýza klíčových kompetencí pro zvládnutí manažerské práce ve vybraném podniku s akcentem na význam manažerské činnosti pro fungování společnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti komunikačních a manažerských dovedností.
- Předpoklady pro výkon manažera.
- Analýza vybraného podniku s ohledem na manažerské funkce, manažerské styly a interní komunikaci.
- Shrnutí a doporučení.

Seznam doporučené literatury:

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha. KAROLINUM, 2002. ISBN: 978-80-246-1966-8
FOLWARCZNA, I. Rozvoj a vzdělání manažerů. Praha. GRADA, 2010. ISBN: 978-80-247-6367-5
LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha. GRADA, 2011. ISBN: 978-80-247-3902-1
MILÁŠTIK, M. Manažerská psychologie. Praha. GRADA, 2015. ISBN: 978-80-247-4221-2
PILAŘOVÁ, I. Leadership a management development. Praha. GRADA, 2016. ISBN: 978-80-247-5721-6

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Prohlášení

Prohlašuji:

Práci s názvem Komunikační dovednosti manažera jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 31. srpna 2022

Bc. Jana Šmachová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D., za odbornou a přínosnou pomoc, které mi pomohly se zpracováním diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat panu Ladislavu Drážnému a panu Štefanu Polčanovi z výrobního závodu REHAU, s.r.o.

ANOTACE

Diplomová práce na téma Komunikační dovednosti manažera se v teoretické části zabývá základními pojmy v oblasti manažerských a komunikačních dovedností, komunikačními kanály, popisem verbální i neverbální komunikace a komunikačními bariérami. Následně je práce zaměřena především na interní komunikaci a okrajově na komunikaci externí, a na předpoklady, které potřebuje manažer pro svoji práci, jeho schopnosti, vlastnosti, osobnost, ale také jaké volí styly manažerského řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, osobnost manažera, manažerské funkce, komunikační bariéry

TITLE

Communication skills of the manager

ANNOTATION

The diploma thesis on the topic Communication skills of a manager deals in the theoretical part with basic concepts in the field of managerial and communication skills, communication channels, a description of verbal and non-verbal communication and communication barriers. Subsequently, the work is mainly focused on internal communication and marginally on external communication, and on the prerequisites that a manager needs for his work, his abilities, characteristics, personality, but also what managerial management styles he chooses.

KEYWORDS

Internal communication, the personality of the manager, managerial functions, communication barriers

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MANAŽERSKÝCH A KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ.....	13
1.1 Manažerské dovednosti	13
1.2 Komunikační dovednosti.....	14
1.2.1 Komunikační proces.....	17
1.2.2 Komunikační bariéry.....	19
1.2.3 Neurolingvistické programování (NLP).....	21
1.2.4 Druhy komunikace	23
1.3 Neverbální komunikace.....	28
1.4 Verbální komunikace	30
1.4.1 Komunikace manažera	31
2 INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE	33
2.1 Interní komunikace.....	34
2.2 Externí komunikace.....	39
3 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON MANAŽERA.....	42
3.1 Vlastnosti manažera	42
3.2 Manažerské schopnosti.....	44
3.3 Osobnost manažera	45
3.4 Styly řízení.....	46
3.5 Manažerská mřížka (GRID)	48
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE VYBRANÉHO PODNIKU	50
4.1 Výrobní závod REHAU, s. r. o.	50
4.2 Komunikační kanály v podniku	51

4.3	Zásady interní komunikace ohledně používání mobilních telefonů	52
4.4	Interní komunikace na strategické úrovni	54
4.4.1	Rozhovor s manažerem	56
4.4.2	Manažerské funkce na strategické úrovni	61
4.5	Interní komunikace na taktické úrovni.....	62
4.5.1	Rozhovor s vedoucím výroby	63
4.5.2	Manažerské funkce na taktické úrovni.....	66
4.6	Interní komunikace na operativní úrovni	68
4.6.1	Manažerské funkce na operativní úrovni	70
4.6.2	Dotazníkové šetření pro zaměstnance závodu REHAU.....	70
5	SHRNUTÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ	88
5.1	Shrnutí rozhovorů	88
5.2	Shrnutí dotazníků	89
5.3	Návrh ke zlepšení interní komunikace	91
6	ZÁVĚR	94
	POUŽITÁ LITERATURA	96
	PŘÍLOHY	100
	Příloha A – Dotazník	101

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Vnitrofiremní komunikační proces	18
Obrázek 2 - Klíčové komunikační návyky	32
Obrázek 3 - Osobnost člověka	46
Obrázek 4 - Manažerská mřížka – sedm stylů řízení	49
Obrázek 5 - Výrobní závod v Moravské Třebové.....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Zaměstnanost v podniku REHAU	72
Tabulka 2 – Pracovní zařazení v podniku	72
Tabulka 3 - Cíle a vize podniku	73
Tabulka 4 - Povinnosti pracovního místa	73
Tabulka 5 - Komplikace na pracovišti	74
Tabulka 6 - Efektivní komunikace s nadřízenými	74
Tabulka 7 - Využívané komunikační kanály	74
Tabulka 8 - Nejužitečnější komunikační kanály.....	75
Tabulka 9 - Hodnocení komunikace	75
Tabulka 10 - Interní komunikace	76
Tabulka 11 - Zlepšení v oblasti komunikace	77
Tabulka 12 - Manažerský styl nadřízeného	77
Tabulka 13 - Aktivní naslouchání nadřízených	78
Tabulka 14 - Komunikační bariéry v podniku.....	78
Tabulka 15 - Problémová komunikace ze strany nadřízených	79

Tabulka 16 - Problémová komunikace od kolegů.....	80
Tabulka 17 - Pozitivní komunikace	80
Tabulka 18 - Komunikační média při řešení komplikací.....	81
Tabulka 19 - Firemní akce	81
Tabulka 20 - Vlivy neverbální komunikace	82
Tabulka 21 - Druhy verbální komunikace.....	82
Tabulka 22 - Prezentace důležitých informací.....	83
Tabulka 23 - Informovanost a její vliv na produktivitu	83
Tabulka 24 - Program nulových chyb	84
Tabulka 25 - Vlastnosti nadřízeného.....	85
Tabulka 26 - Schopnosti nadřízeného	85
Tabulka 27 - Pozitivní přístup nadřízeného.....	86
Tabulka 28 - Manažerská mřížka a styly řízení.....	86

SEZNAM ZKRATEK

5S	Seiri Seiton Seiso Seiketsu Shitsuke
BMW	Bayerische Motoren Werke
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CI	Corporate Identity
ČR	Česká republika
IC	Internal communication
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicators
MBO	Management by objectives
MOTRE	Závod v Moravské Třebové
NLP	Neurolingvistické programování
PC	Osobní počítač
PR	Public relations
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
VBL	Obchodní středisko
VTL	Vedoucí oddělení
VW	Volkswagen
WL	Ředitel závodu
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

ÚVOD

Komunikace uvnitř firmy je pilířem podnikové kultury, která má za cíl zvyšovat efektivitu a produktivitu zaměstnanců, což má následně obrovský vliv na motivaci zaměstnanců a samozřejmě dopad i na výsledky podniku. Vyšší management, střední management či vedoucí a mistři, kteří pravidelně komunikují se svými zaměstnanci tak budí větší důvěru v samotný podnik. Nedostatečná komunikace nebo její podcenění vede k různým nedorozuměním, konfliktům a zbytečným komplikacím se zaměstnanci. A nakonec spokojení zaměstnanci jsou vizitkou celého podniku a ovlivňuje to i jeho pověst.

První část práce se věnuje základním pojmům v oblasti manažerských a komunikačních dovedností. Vysvětluje pojmy týkající se manažera, manažerských dovedností a manažerských funkcí. Nejvíce se zaměřuje na problematiku komunikačních dovedností v podniku jakožto nejdůležitější součást manažerské práce, jejich každodenní činnosti a prolíná se všemi manažerskými funkcemi. Proces komunikace probíhající mezi odesílatelem a příjemcem a jejich sdílené porozumění je vrcholem efektivní komunikace. Součástí komunikačního procesu jsou komunikační překážky, které mohou komunikaci komplikovat a úkolem manažera je znát umění komunikace a schopnost překonávat komunikační bariéry. Manažer ovládající v rámci pozitivní komunikace asertivní chování dokáže vyjadřovat své myšlenky a pocity s ohledem na své zaměstnance. Tím vzniká přímé, upřímné a otevřené vyjadřování, a schopnost manažera budovat efektivní mezilidské vztahy. S tím souvisí i znalost jak verbální, tak i neverbální komunikace, která je velice důležitá při vytváření prvního dojmu pomocí výrazů obličeje, gestikulace, řeči těla a gest. Důležitou součástí práce je interní komunikace v podniku, jak manažeři komunikují se svými podřízenými a jaké využívají komunikační kanály. To vede i k důležité otázce, jaká je osobnost manažera, předpoklady pro jeho výkon, schopnosti, vlastnosti a dovednosti a využívání manažerských stylů při řízení podniku.

Interní komunikace, komunikační kanály, manažerské funkce a styly řízení byly zkoumány ve výrobním závodě REHAU. Výzkum byl proveden na základě rozhovorů s manažerem, vedoucím výroby a pomocí dotazníkového šetření, které bylo podáno zaměstnancům. Součástí práce je zhodnocení interní komunikace v závodě a nalezení optimálního řešení.

Cílem práce je především posouzení efektivní komunikace ve výrobním závodě, zhodnocení manažerských funkcí a stylů řízení. Také analýza klíčových kompetencí pro

zvládání manažerské práce s akcentem na význam manažerské činnosti pro fungování společnosti.

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MANAŽERSKÝCH A KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ

Manažerské a komunikační dovednosti nejlépe využije a rozvíjí manažer při své každodenní činnosti v rámci vyjednávání, komunikace a obchodní činnosti, což je jeho pracovní náplní. Manažer by měl mít určité dovednosti, které jsou při jeho práci v rámci řízení podniku nezbytné. Nejdůležitější součástí jeho práce je komunikace se svými pracovníky či podřízenými.

1.1 Manažerské dovednosti

Lidé pracující v konkrétním podniku, jejich motivace, stimulace, angažovanost, ale také spokojenost a produktivita představují v poslední době jeden z těch hlavních faktorů, při kterých se tvoří silná konkurenční výhoda. Nejvíce je to ovlivněno vedením dané organizace, a to jakým způsobem zacházejí a komunikují se svými zaměstnanci. To se následně odráží, jak zaměstnanci komunikují se zákazníky, a jaký jeví zájem o inovace či hledání přijatelných řešení. *„Inovace a invence jsou hnacím motorem každé organizace a mohou se stát zdrojem klíčové konkurenční výhody.“* [7]

Za manažera je považován člověk, který řídí a provozuje podnik, či ho může také vlastnit. Vrcholoví manažeři přijímají a zavádějí rozhodnutí, které pomáhá organizaci k dosažení cílů. *„Manažer je osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“.* [7] Manažer je komunikační spoj mezi firmou a pracovníky, které manažer řídí a vede ve svém týmu. Zajišťuje také komunikaci uvnitř svého týmu, koordinuje jeho aktivity a kontroluje výsledky. Komunikace je hlavním řídicím nástrojem manažera. Reprezentuje podnik svým postojem, prací i chováním, a tím dotváří image firmy. [16]

Manažerské dovednosti lze tedy definovat jako nějaké atributy či schopnosti, kterými by měl vedoucí pracovník disponovat, aby mohl plnit určité specifické úkoly v podniku. Může se jednat o základní povinnosti v organizaci, vyhýbání se krizovým situacím a co nejrychleji řešit problémy, které během výkonu pracovních povinností mohou nastat. Dovednosti lze rozvíjet učením i praktickými zkušenostmi v roli manažera. Tyto dovednosti pomáhají manažerovi navazovat kontakty s kolegy v práci, a jednat s podřízenými, což umožňuje snadný tok činností v organizaci. Dobré manažerské dovednosti jsou zásadní pro organizaci a dosahování jejích cílů a záměrů. Manažer, který své manažerské dovednosti neustále rozvíjí je pak schopen

posouvat poslání, vize a obchodní cíle společnosti vpřed s menším počtem překážek a námitek z interních a externích zdrojů. Účinnost řízení manažera v podniku není dána pouze osobnostními charakteristikami manažera a řízených lidí, ale i typem podniku, úrovní řízení, organizační strukturou, produkty či výrobky, i časovými podmínkami. Každý z těchto faktorů je schopen ovlivnit styl řízení. Praktiky řízení jsou vymezeny manažerskými funkcemi podle H. Fayola [25]:

- Plánování (planning)
- Organizování (organising)
- Příkazování (directing)
- Koordinace (coordinating)
- Kontrola (controlling)

Manažerských dovedností je podstatně více, může mezi ně také patřit vedení lidí, komunikování, rozhodování, řešení problémů, zabezpečení zdrojů, personální zajištění a mnoho dalších. Mimo vedení je kritickou úlohou manažera zajistit, aby všechny části organizace fungovaly soudržně. [34] [2]

Typy manažerských dovedností podle amerického sociálního a organizačního psychologa Roberta Katze [2]:

- Technické dovednosti – schopnosti a znalosti k používání různé techniky a dosahování cílů pomocí technologií. Jedná se nejen o obsluhu strojů a softwaru, výrobních nástrojů či zařízení, ale také dovednosti ke zvýšení prodeje, navrhování různých typů produktů a služeb, uvádění služeb a produktů na trh.
- Koncepční dovednosti – zahrnující dovednosti manažerů ve smyslu znalostí a schopností abstraktního myšlení a formulování myšlenek. Manažer je schopen vidět koncept, analyzovat a diagnostikovat problém a najít kreativní řešení.
- Lidské a mezilidské dovednosti – schopnosti manažerů efektivně komunikovat. Důležité pro využívání lidského potenciálu v podniku a motivaci zaměstnanců k lepším výsledkům.

1.2 Komunikační dovednosti

Mezilidská komunikace je podstatnou složkou každodenního života, jedná se „proces vytváření významu mezi dvěma či více lidmi“ či také „akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv mluvením, psaním či gesty“. [24]

Komunikační jednání je zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle, kterým bývá obvykle výměna informace, ovlivňování chování lidí či ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě. Komunikace je komplexní proces, který je interaktivní a neustále probíhající, jehož průběh závisí na konkrétní situaci a lidech. [24] [27] [18] [33]

Každý manažer, který má v plánu cokoli sdělit, by si měl být vědom toho, co chce říct, jakou formu komunikace zvolí a jaký je jeho cíl. Nejdůležitějším pracovním nástrojem manažerů bývá z 90 % komunikace v rámci celé jeho pracovní doby. Ať už se jedná o řízení podřízených, vedení porad, náběru nových zaměstnanců, informování, motivace, ale také v rámci propouštění či kritiky v oblasti zjištěných nedostatků. „*Komunikování je jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a jak udržovat funkčnost firmy propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací*“. [25] [24]

Funkce a účely komunikace [24] [27] [18]:

- informativní – předání zprávy, dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností i vědomostí
- instruktivní – informační funkce s postupem, či návodem, jak něčeho dosáhnout
- persuasivní – působit na člověka s cílem změnit jeho názor, je možné jít přes emoce nebo také zmanipulovat
- zábavní – rozveselit druhé, rozptýlit, vyvolává pocit pohody a spokojenosti
- poznávací – získávání vědomostí
- vzdělávací – souhrn funkcí informativní, instruktivní, poznávací, realizované pomocí vzdělávacích institucí
- osobní identity – ujasnění svého já, svých postojů a názorů
- socializační – vytváření vztahu s druhými, navazování kontaktů
- přesvědčovací – změna postojů a názorů
- motivující – posílení pocitů sebevědomí a potřebnosti
- svěřovací – naslouchání druhých, nabízení pomoci s řešením problémů
- úniková – odreagování se komunikací od starostí

V oblasti manažerské působnosti se vyžadují komunikační kompetence. Rozumí se tím soubor mentálních předpokladů, které činí manažera schopným komunikovat a realizovat komunikační procesy. Jedná se o souhrn sociálních, psychických semitických hodnot, norem, pravidel a operací, které umožňují aktivní účast při komunikaci. Součástí také může být soubor jazykových znalostí a dovedností, či také řečová etiketa. Dále také komunikační dovednosti, za ně je považována úroveň mluveného projevu, emoční kompetence, zdravá sebejistota,

sebepoznání a poznání komunikačních partnerů. V rámci komunikačních dovedností je základ naslouchání a poslouchání, mluvení, čtení, psaní a vnímání neverbální komunikace. [18]

Úkolem manažera je vytvořit v podniku vzájemnou kooperaci pracovníků, a klíčem k tomu je efektivní komunikace, kterou používá pro sdělování informací s cílem podpory rozhodovacího problému, k motivaci spolupracovníků, k vysvětlování pracovních úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních strategií a k řízení týmu. Součástí je sociální percepce, kdy lidé pomocí svých smyslů přijímají informace ze svého okolí. Zkoumá mechanismy o poznávání druhých lidí (dojmy z člověka, empatie, předsudky, soucit atd.). Manažer vnímá lidi kolem sebe, to ho následně ovlivňuje v tom, jak se k nim chová, jak s nimi komunikuje, a právě v tom je sociální percepce důležitá, stojí na počátku samotné komunikace. V rámci sociální percepce manažera upoutají vnější znaky člověka, jeho fyzický vzhled, vnější úprava, vůně, verbální projev, chování či sociální postavení. Výchozí stav efektivní komunikace je přistupovat k lidem pozitivně a bez předsudků. [24] [18]

Komunikace mezi dvěma lidmi je jednodušší, čím víc jsou si lidé podobní a mají společné faktory. O dobré komunikaci také rozhoduje temperament, ten ovlivňuje emoce a postoje člověka. Představuje dynamickou stránku osobnosti, jak daný člověk reaguje, jeho síla a rychlost odpovědi na podnět, ráznost, pohybové tempo, ale také kvalita nálady. Způsob komunikování se projevuje nejvíce v dimenzi introvert – extrovert. Introvert má rád samotu a soukromí, jeho komunikace je uvážlivá, opatrná, málo mluví, méně impulzivní, v práci projevuje málo nadšení a je neprůbojný. Extrovert oproti němu překypuje energií, je soustředěný, výřečný, přesvědčivý, rád se setkává s lidmi. V komunikaci projevuje nadšení, energii, vzrušení, rychle reaguje, je příjemný, a rád pomáhá ostatním.

Součástí dobré komunikace je také dáno charakterem osoby, což jsou vlastnosti člověka a jeho vztah k hodnotám, ať už materiální i nemateriální povahy, k věcem, lidem, ale i k sobě samému. Jsou ovlivněny sociálními vztahy, kultury, různých sociálních vlivů. mezi kladné vlastnosti náleží upřímnost, odpovědnost, skromnost, zásadovost, pracovitost, a mezi záporné ješitnost, nezodpovědnost, lhaní a např. nedůstojnost. Hodnoty jsou založeny na názorech k určitým věcem, kterých si lidé cení. Komunikace je výrazně ovlivněna uspokojováním základních potřeb a chce-li manažer správně komunikovat, musí dbát na potřeby svých zaměstnanců. [24]

Komunikace naplňuje podstatnou část pracovní doby manažera, ať už v řízení, informování, vedení porad, úkolování, motivování či hodnocení, tak komunikace je jedinou

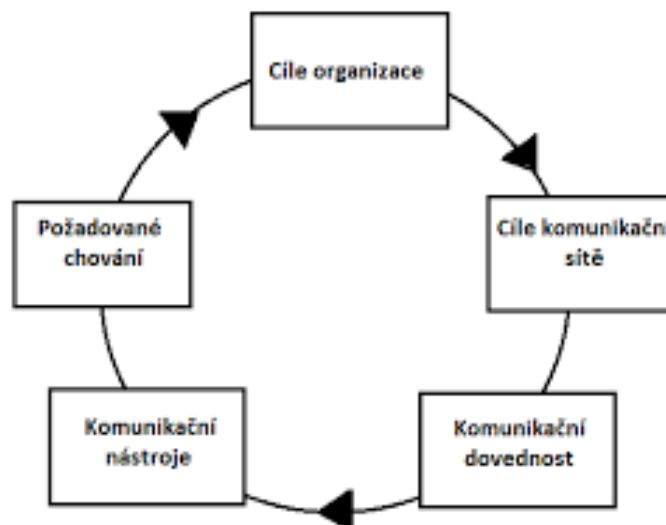
cestou, jak předávat informace a jak udržovat funkčnost podniku propojením, integrováním a spoluprací.

Komunikace probíhá na více úrovních [25]:

- odborná (terminologie, která se týká manažerů v odborných oblastech)
- lidská (na vzájemné úrovni)
- verbální (v podobě jazyka a řeči)
- neverbální (podoba mimikou a gesty)
- technická (pomocí technických prostředků)
- přímou (komunikace z očí do očí, je tam rychlá zpětná vazba)
- zprostředkovaná (pomocí prostředníka, může být i písemná)
- interní (uvnitř jednoho podniku)
- externí (vně podniku, např. komunikace s veřejností)
- informativní (sdělující informace týkajícího se zaměstnance)
- přesvědčovací (s cílem někoho ovlivnit)
- konfliktní (řešení sporu)
- logická (formou nevyvratitelných argumentů)
- etická (forma společenských pravidel)
- emoční (zapojení citů do komunikace)

1.2.1 Komunikační proces

Komunikace je obousměrný proces, ve kterém je sdělení ve formě myšlenek, pocitů, názorů přenášené mezi dvěma nebo více osobami se záměrem vytvořit sdílené porozumění. Lidé, kteří spolu chtějí hovořit, chtějí sdílet informace, ale také své postoje, poznatky, pocity i nálady. *„Efektivní komunikace je, když je zpráva zprostředkovaná odesílatelem pochopena příjemcem přesně stejným způsobem, jak byla zamýšlena.“* [29]



Obrázek 1 - Vnitrofiremní komunikační proces

Zdroj: [31]

Součástí procesu komunikace jsou [24] [27] [29]:

- **komunikátor** – osoba, která iniciuje konverzaci a konceptualizovala nějakou myšlenku, kterou chce sdílet s ostatními. Do svého sdělení promítá svou osobnost, osobní zaujetí, chce být vyslechnut a pochopen.
- **komunikant** – je osoba, pro kterou je sdělení určeno. Měl by se snažit co nejlépe zprávu pochopit, aby bylo dosaženo komunikačního cíle. Jeho vnímání je ovlivněno vlastními zkušenostmi, prožitky, záměry, cíli, ale i vztahu s odesílatelem.
- **kódování** – kódování, při kterém se používají určitá slova či neverbální metody, což mohou být symboly, znaky, tělesná gesta, aby se převedly informace do zprávy. Znalosti, dovednosti, vnímání, pozadí a kompetence odesílatele mají vliv na úspěšnost zprávy.
- **zpráva** – po kódování odesílatel dostane zprávu, kterou hodlá sdělit. Ta může být ústní, písemná, symbolická nebo neverbální, což jsou gesta, ticho, vzdechy, zvuky nebo jakýkoliv jiný signál, který spustí odpověď příjemce.
- **komunikační kanál** – odesílatel si vybere médium, který chce zprávu předat příjemci. Musí být vybráno tak, aby bylo sdělení efektivní a správně interpretované. Volba média závisí na mezilidských vztazích mezi odesílatelem a příjemce a také na naléhavosti odesílané zprávy. Komunikace tváří v tvář je nejobvyklejší forma, jeho kanálem jsou zvuky, pohyby těla, ale i doteky.

- **dekódování** – příjemce zde interpretuje zprávu odesílatele a snaží se jí co nejlépe porozumět. Efektivní komunikace nastane, pokud příjemce rozumí zprávě přesně stejným způsobem, jak byla zamýšlena odesílatelem.
- **feedback** – zpětná vazba je posledním krokem procesu, který zajišťuje, že příjemce přijal zprávu a správně ji interpretoval. Zvyšuje efektivitu komunikace, protože umožňuje odesílateli znát účinnost jeho zprávy.

Komunikace je dynamický proces, který začíná konceptualizací myšlenek odesílatele, který pak předá zprávu vybraným kanálem příjemci, který poskytne zpětnou vazbu ve formě určité zprávy či signálu v daném časovém rámci. Je nezbytné, aby zpráva byla kompletní a především, aby příjemce pozorně poslouchal. Během konverzace vznikají komunikační zlozvyky, které nastávají z nepřesných interpretací, nebo nedostatečných schopností v komunikaci. Může jít o problém na straně mluvčího (nesoulad slovního a mimoslovního projevu, neupřímnost, nekonkrétní sdělení, nejasnost, nadsázka, překroucení zkušenosti, zobecňování, utíkání od tématu či ztráta kontroly nad emocemi), a ze strany naslouchajícího (skákání do řeči, čtení myšlenek, chybná zpětná vazba, nesoustředění se na mluvčího, neudržení očního kontaktu).

V průběhu konverzace je jednou z významných sociálních dovedností aktivní naslouchání. Je mimořádně důležité k pochopení druhého člověka a k jeho porozumění. Aktivní naslouchání slouží, a pomáhá posluchači ověřit, zda pochopil, co mluvčí povídá, i také co myslel, také že mluvčího uznává a přijímá jeho pocity, ale výrazně podněcuje pocity a myšlenky ke zkoumání. Aktivní naslouchání vyžaduje sebekázeň, a pro spoustu osobností také velké sebezapření, protože naslouchající by neměl vstoupit do hovoru svými nápady či komentáři, dokud mluvčí nedokončí svoje myšlenky. Je důležité, aby naslouchající projevil pochopení a respekt a zdržel se předčasných soudů a byl ochoten se podívat na problém očima toho druhého. S tím je také spojena empatie, být schopen naslouchat a reagovat na stanovisko druhého bez pocitu logiky, ale dokázat se vcítit do druhých lidí. Součástí aktivního naslouchání jsou různé fáze, mezi které patří povzbuzování, parafrázování, objasňování, empatie a uznání. [24]

1.2.2 Komunikační bariéry

Označení komunikační bariéry se rozumí překážky, které mohou komplikovat interpersonální komunikaci. Může se stát, že vyslaná zpráva nemusí být přijata přesně tak, jak

odesílatel zamýšlel. Je proto důležité, aby komunikátor vyhledal zpětnou vazbu a ověřil si, zda sdělení bylo srozumitelné. Dovednosti aktivního naslouchání mohou pomoci a zkušenosti komunikátora mohou zajistit efektivní komunikaci. Během komunikace mohou nastat překážky, které vedou ke zkreslení sdělení, a může dojít k nedorozumění. Z prvotních příčin bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce či nedostatečná znalost typu komunikačních vztahů. Typy bariér mohou být fyzické (hluk, šum, poruchy), fyziologické (vada zraku, sluchu, výslovnost), psychologické (předpojatost, klamně úsudky, extrémní emoce), sémantické (odlišné jazyky, slang, žargon), interní (obava jedince z neúspěchu, problémy osobního rázu, samotné emoce atd.) a externí (demografické bariéry, vyrušování třetí osobou, hluk, organizační bariéry). [27] [18] [34]

Mezi hlavní komunikační bariéry patří [18]:

- nadměrná a neadekvátní komunikace – vede k informačnímu zahlcení
- nesprávné kódování sdělení – vede k nesprávné interpretaci
- volba nevhodného komunikačního média
- selhání zpětné vazby – zda bylo sdělení pochopeno
- nevhodný slovník – použití žargonu nebo slangu, či specializovaných termínů
- nesprávné, nekompletní informace
- rozdíly mezi lidmi – věkově, vzděláním, pohlavím či kulturou
- rozdíly v postavení – nadřízený, podřízený, liniový pracovník
- konflikty mezi jednotlivci – emocionální bloky, špatné minulé zkušenosti
- individuální sklony – nesoustředěnost, skákání do řeči, nepřipravenost
- verbální schopnosti – potíže s formulováním myšlenek
- stylistické dovednosti – potíže s formulováním sdělení
- obavy z nepříjemností a neúspěchu
- chybná neverbální komunikace
- emocionální a psychologické bloky – zlost, xenofobie, neúcta, agresivita, lhostejnost, antipatie, věkový rozdíl, uzavřenost
- fyziologické vlivy – únava, nemoc, bolesti
- manipulace
- vyhrožování – následkem bývá konflikt
- kulturní problémy – problémy v komunikaci s lidmi s odlišnou kulturou
- zesměšňování

Při eliminaci komunikačních bariér se doporučuje vždy znát cíl komunikace, věnovat dostatek času přípravě sdělení, zvolení vhodného prostředí pro ústní komunikaci, nechat si poradit, předvídat dotazy příjemce, zvolení vhodného komunikačního média, využívat zpětnou vazbu, zdokonalovat průběžné komunikační dovednosti a vždy mít na paměti, že sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé. Ať už jsou rozdíly jakékoliv, je důležité najít k partnerovi cestu a snažit se mu přiblížit, a to znamená třeba převzít i nějaké prvky jeho stylu komunikace. Čím méně bariér mezi sebou partneři během komunikace mají, tím se lépe dorozumí. [18] [28]

1.2.3 Neurolingvistické programování (NLP)

Součástí efektivnější komunikace může být manažerem využito NLP, které znamená nauku o subjektivní zkušenosti. Zabývá se tím, jak jazyk, tedy naše komunikace ovlivňuje myšlenky a činy. Špičkový manažer komunikuje, aby ovlivňoval druhé a motivoval je k dosažení svých cílů. Cílem NLP je naučit manažery vystupovat sebevědoměji, a rozvinout dovednosti, jak přesvědčit druhé a mělo by umožnit pochopit a modifikovat verbální projev a porozumět ostatním. [20] [24]

Systémový model NLP rozlišuje dvě úrovně, neurologickou (vnímání, nervová soustava a informační procesy, které probíhají smyslovými kanály) a lingvistickou (mluvená řeč, jak komunikuje manažer s okolím, ale také neverbální řeč, čím se také vyjadřují emoce). U této metody je důležité pochopit nevědomé neverbální vzorce sebe, ale i druhých lidí. „*NLP se zaměřuje na verbální modely a způsob, jakým jazykem utváří a odráží lidské myšlení*“. [20] [1]

Manažerům, kteří komunikují pomocí teorie metamodelů neboli mapa fungování jazyka. Jedná se v metodě NLP o soubor otázek, které zobecní jazyk a doplní informace, strukturu jazyka a získají specifickou informaci, která dává komunikaci smysl. Používání metamodelů umožní poznat, jak se druzí cítí a myslí, dostat se co nejrychleji k jádru věci, izolovat skutečný problém, detekovat „ukryté záměry“, myslet jasně a pozitivně, řešit problémy kladením otázek, a také mít kontrolu nad pocity. Praktické využití metamodelů je dovednost, kterou je dobré znát a umět používat. [24]

Budování vztahů se svým okolím je vždy základ úspěchu, ať se vztahy s dodavatelem, ale především právě se zákazníkem. Jak on vnímá kvalitu poskytovaných služeb, to má samozřejmě pak také vliv na objem prodeje. Schopnost navazovat vztah slouží pro budování důvěry mezi manažerem a zákazníkem. Ta je důležitá také ve vztahu s pracovníky, kteří pomocí

důvěry sdílí ochotněji informace, učí se, a jsou více iniciativní. „*Důvěra představuje pojítka mezi činností jednotlivce a výsledkem organizace*“. [15] [1]

Základní pojmy a techniky NLP jsou [15] [24]:

- Pacing – „setkávání se“, „vcítění či pochopení druhého“, přijmout druhého člověka a vcítit se do něho, zrcadlení je přizpůsobení se vystupování protějšku (způsob sezení, stání, gestikulace) – to je velice mocný prostředek komunikace.
- Raport – vztah vzájemné důvěry a vzájemného ovlivňování, respekt k druhému jako budování velmi úspěšné komunikace, budování vztahů,
- Reimprinting – vtiskování nových přesvědčení a kognitivních schémat, jež mají nahradit starší verze,
- Anchoring – „zakotvení“, nastává v oblasti rozhodování, kdy je přirozené lpění k určitému bodu „kotvě“ na nějakou informaci či skutečnost, která může ovlivnit budoucí rozhodnutí, ačkoli nemusí být relevantní či pravdivá, a tím negativní ovlivní úsudek či rozhodnutí.

Principem předchozích metod je tedy ochota porozumět a přijmout názory druhých a vstoupit do jeho světa a pochopit ho, projevit uznání a porozumění. Pokud dojde k tomuto určitého „vyladění“, je možné se vzájemně ovlivnit, nikoliv manipulovat. Manažeři jsou právě výborní v jednání s lidmi, a ti chtějí být ovlivněni. Pokud manažer má raport s druhým člověkem, je vůči němu více vnímavější, může s ním i nesouhlasit, ale schopností manažera je udržet dobré vztahy, a tím si upevnit svoje hodnoty a posílit dobrou reputaci v rámci organizace. U raportu není důležité, co se říká, ale o podvědomou řeč těla, držení těla, gesty či tónem hlasu. „*Slova jsou nositeli informací. Řeč těla a tón hlasu zase nositeli vztahu.*“ [20] Samozřejmě je také výběr oblečení, a napojení na řeč těla, tím se navazují slibné vztahy. Manažer využívá raportu při uklidnění rozzlobeného podřízeného, kolegy či šéfa, ale také aby přesvědčil skeptického zákazníka (technika má mnohem pozitivnější výsledky nežli argumenty či kvalita prodáváného produktu). Při komunikaci se snažíme o propojení s druhým, tomu přizpůsobit dynamiku gest rukou nebo frekvenci pohledů či sklonů hlavy. Nejde o to druhou stranu kopírovat, je třeba se chovat co nejvíce přirozeně.

Do oblasti komunikačních dovedností přineslo NLP více respektu, poslouchat co lidé říkají, věnovat pozornost lidem, ale i detailům, které říkají, což to je zásadní k utváření vztahů,

ke zlepšení komunikace, zvládnání stresu, zdokonalení strategií prodej a odstranění nefunkčních návyků. [20] [24] [1]

1.2.4 Druhy komunikace

Většinou se celá řada druhů komunikace spojuje v jednom komunikačním projevu. [27] [18]

ZÁMĚRNÁ KOMUNIKACE

Je to způsob komunikace, který záměrně podporuje rozvoj sociálních a emocionálních dovedností. Tedy porozumět a řídit sám sebe ve vztahu k ostatním a činit odpovědná rozhodnutí. Vytváří prostor k vzájemnému naslouchání a pochopení toho co druhý cítí, jaké jsou jeho přání a potřeby. Záměrná komunikace umožňuje vyvinout výhodná řešení, kde jsou uspokojeny potřeby zúčastněných.

NEZÁMĚRNÁ KOMUNIKACE

Prezentace projevu jiným způsob, než byl původní úmysl (bývá ovlivněno trémou, či emocemi). Jedná se o neúmyslnou komunikaci, která může být intrapersonální nebo interpersonální. Bývá přenášena verbální formou, tedy řečovými vzory, fyzickou aktivitou při mluvení, nebo neverbální formou, tedy výrazy obličejů a řeč těla. Neúmyslná komunikace může vyústit v negativní pocity. K tomu může dojít z důvodu nedostatku zpětné vazby a objasnění, individuálních rozdílů v kódování a dekodování zpráv či rozdílů ve vnímání mezi jednotlivci. Vyhnout se neúmyslné komunikaci lze v případě, pokud odesílatel přemýšlí nad tím, co říká a kdy to říká, nebo rozvíjením dovedností týkající se návyků řeči těla, zejména tónu hlasu. [3]

KOGNITIVNÍ KOMUNIKACE

Logická, racionální, smysluplná. Preferovány jsou logické argumenty a racionalita.

PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE

Negativní komunikace vyjadřuje odmítání, atakování, nesouhlas, kárání, odpor a kritiku, ale její součástí může být také předstírání a zatajování. Problémová komunikace nastává, když je narušena forma porozumění a shody. To může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti. V takovém případě musí zasáhnout manažer. Komunikační krize se objeví nenadále, neočekávaně a vždy v nejméně vhodnou dobu. Manažer musí být na takové situace připraven, jinak je možnost, že by nejednal adekvátně. Příklady problémové komunikace [27] [18]:

- **Kritika** – znamená hodnocení výsledku činnosti, názoru nebo díla s výčtem chyb a nedostatků, jeho posuzování, zpochybňování i negace kritikem. Je nedílnou součástí pracovního procesu, ne vždy je akceptována či dobře přijímána. Kritika vyvolává obranný postoj, odmítání, a zraňuje lidskou pýchu. Měla by být prezentována vhodnou, kultivovanou a korektní formou, neměla by být zaměřena na člověka, ale na konkrétní problém či slabý výkon.
- **Konflikty** – druh problémové komunikace ve smyslu rozporu, neshody či nesouhlasu. Má nálepku něčeho negativního a stresujícího. Je dobré ji chápat jako metodu rozvoje či tvůrčího procesu, inovace, celkově v pozitivním slova smyslu. Většinou je chápána jako negativní, kdy dochází ke konfrontaci, manipulaci, obviňování, ataku v komunikaci,
- **Agresivita v komunikaci** – otevřeně agresivní manažer se prosazuje na úkor jiných lidí. Nemá snahu hledat žádné řešení, které by přinášelo výhody oběma stranám. Většinou si přeje, aby druhá strana prohrála, ponižuje lidi, nerespektuje jejich práva, sráží jejich sebedůvěru, chová se bez úcty a také tak i jedná. Převážně reaguje výbuchem hněvu, ke kterému patří křik, přerušování, překřikování druhých, nechut' naslouchat, sarkasmus, ironie, ale také neverbální řeč těla jako ukazování prstem, opírání se rukama o stůl, dupání, založené paže atd.). Lidé nemají rádi agresivní lidi, mají vůči nim záporný postoj. Pokud se pracuje s takovým manažerem, lidé mají pocity ohrožení, jsou rozzlobení, vylekaní a tím samozřejmě nebudou ani kvalitně pracovat. Další problémovou složkou v komunikaci je i nepřímá agrese, kdy je příjemci určeno tiché či přesládlé sdělení, které není k věci. Jedná se o rozladěnost, nevysvětlitelné vzdychání, práskání dveřmi, šíření špatné nálady, jízlivost, citové vydírání, manipulace. Člověk je příjemný tváří v tvář, ale jedovatý za zády. V neposlední řadě také manipulace je skrytá a elegantní forma sociální agrese. Manipulátor většinou apeluje na city, rozum, morálku své oběti ve snaze ji přesvědčit.
- **Manipulace** – manipulátor se snaží přimět či donutit k chování, které je proti vůli druhého, s cílem získat pro sebe určité výhody. Nejedná daný člověk otevřeně, ale úmyslně klamným způsobem a působením na emoce druhého člověka. Existují různé techniky manipulace jako apel na svědomí, příslib odměny, pohružka, odvolání se na autority, časový tlak, vydírání či diskriminace.
- **Fámy a pomluvy** – různé typy pomluv, zvěstí, drbů, šeptandy jsou součástí problémové komunikace. Jedná se o informace i dezinformace, které nemohou být vyvráceny, ani popřeny toho daného příjemce.

- **Lhaní** – lidé běžně v pracovním prostředí narazí na řadu drobných i větších lží, nepravd, ze kterých bývají velice zklamaní.
- **Dezinformace** – při předávání sdělení je běžné zkreslení v průběhu přenosu, tím vznikají dezinformace. [18]

POZITIVNÍ KOMUNIKACE

Způsob pozitivní komunikace vyjadřuje souhlas, přijetí, kompromis, pochválení i obdiv, která vnímáme v celém procesu komunikace. Promítají se kromě genetického vybavení jedince i jeho způsob výchovy v rodině, vztahy k novým lidem a chování v nových situacích. Pozitivní komunikace záleží na pozitivním vztahu k partnerovi, vytvoření příjemné atmosféry, manažer respektuje druhé. Důležitou součástí je empatie a zájem naslouchat druhým.

- **Asertivita v komunikaci**

Důležitá cesta k vzájemné a otevřené komunikaci v podniku je asertivní chování. Manažer ovládající asertivní komunikaci jasně a přesvědčivě sděluje požadavky, potřeby a pocity druhým lidem, aniž by se jich, jakkoliv dotkl. I když je manažer jejich nadřízený, dokáže vůči svým podřízeným jednat bez dominance a degradace, a pomocí verbální i neverbální komunikace vyjádřit své myšlenky a pocity, přesně a jasně definovat, a co od svých podřízených požaduje. Prostředkem efektivně vedoucím k cíli není jen sdělení, ale způsob prezentace toho sdělení. *„Asertivita je přímé, přiměřené, upřímné, otevřené vyjadřování vlastních myšlenek, pocitů, názorů a postojů jak v pozitivní, tak v negativní podobě bez toho, abychom porušovali práva jiných lidí či svá vlastní.“* [24] Je definována také jako zdravé sebeprosazování, což je základem úspěchů v životě. Je-li člověk ve skutečnosti doopravdy asertivní, nesnaží se porovnávat sebe sama s druhými lidmi, ale měří své úspěchy vůči svým vlastním schopnostem a možnostem. Asertivní manažer je klidný a sebejistý, podstupuje rizika, stojí si na svém stanovisku, ví, že dělá chyby, ale nebojí se jich. Zná své silné a slabé stránky, je realistický, ze svých chyb se snaží poučit, a dokáže se také vyrovnat s kritikou a pomluvami. Asertivita umožní manažerovi lépe jednat, realizovat opatření, sdělovat nepříjemná rozhodnutí, urovnávat konflikty, fungovat na poradách a celkově zvládat manažerskou roli v oblasti komunikace a budování mezilidských vztahů. Asertivita je totiž neslučitelná s nízkým sebevědomím člověka, je důležité pracovat na své sebejistotě, vylepšovat své sebepojetí a rozvíjet zdravé sebevědomí. Asertivní trénink slouží k rozvíjení dovedností a ke zvládnutí problémů, a tímhle způsobem ji lze trénovat, rozvíjet a neustále zlepšovat. [24]

Asertivní povinnosti, nebo pravidla hry asertivity jsou [24]:

- Kontrolovat vlastní emoce
- Respektovat a tolerovat druhého
- Vyjadřovat stručně a upřímně své pocity
- Vidět druhé reálně
- Poznat stanovisko druhých
- Naslouchat a vyslyšet
- Vážít si názorů druhých
- Nesnažit se za každou cenu zvítězit
- Hledat kompromisy
- Přiznat omyl
- Vyjadřovat se přímo, otevřeně, klidně a věcně

Základem pozitivní komunikace je asertivita, která je z hlediska komunikace nenásilná, vlídná, pevná, sebejistá, slušná, taktní a ohleduplná. Je to nalezení rovnováhy mezi agresivitou a pasivitou v dané situaci. Vždy by se měli při asertivní komunikaci dodržovat lidská práva.

Typy asertivních dovedností:

- Reakce zpětnou vazbou – poskytovat zpětnou vazbu o informaci, jak na člověka působí jeho chování, jaké pocity v nich vyvolá. Zásady reakce zpětné vazby: oční kontakt, mluvit za sebe, poskytnout informaci, ale ne hodnocení, krátké a srozumitelné vyjadřování.
- Asertivní perzistence – aktivní obrana před manipulací. Také možné použít techniku Asertivní NE, kdy se jedná o jednoznačné odmítnutí požadavku, když jsou ohrožena jeho práva. Dále také gramofonová deska, která se týká opakování požadavku, dokud není splněn.
- Technika otevřených dveří – naslouchat partnerovi co říká, snažit se souhlasit s každou pravdou, či pravděpodobnou pravdou, ale pokaždé to doplnit o vlastní pohled na věc. Principem je rozlišení pravdy od lží.
- Negativní dotazování – napomáhá otevřenosti v komunikaci. Manažer žádá o kritiku svého chování, svých projevů, čím konkrétnější a specifičtější details, tím lépe.
- Negativní aserce – reálně přijmout své vlastní chyby a omyly.
- Umění požádat o laskavost – lidé se bojí chyb, nechtějí požádat o pomoc a zkoušejí dělat věci sami. Je důležité slušnou formou požádat o laskavost.
- Asertivní pochvala – jednou z důležitých dovedností je umět pochválit a projevit kladné city. Lidé jsou spíše zvyklí na kritiku než pochvalu.

- Vyjádření kritiky – poukázat na chyby či nedostatky a sdělit nepříjemnou pravdu. Vždy mezi čtyřma očima, navodit příjemnou atmosféru, pochválit a snažit se vyhnout konfliktu. [25] [27] [18]
- Komunikační pohotovost

Jedná se o rychlou reakci na sdělení či úrok, a to nějakými vtipnými slovy. Pohotiví lidé jsou tvůrčí, hraví, sympatičtí a pozitivní. K jejich komunikačním dovednostem patří lehká ironie, sebeironie, slovní hříčky a také improvizace. Důležitá je velká slovní zásoba a schopnost okamžitě reagovat. [18]

- Networking – schopnost umět metodicky vytvářet vztahy, mluvit s kýmkoliv a kdekoliv s cílem dosáhnout svých potřeb. Základní dovedností pro udržení dlouhodobých vztahů je umění naslouchat, pozitivní komunikace, přátelský přístup, vstřícnost, čestnost a upřímnost. Dalším základním krokem je vědět, čeho chce podnik dosáhnout, jaká je jeho vize.

Komunikační systém je jedním z nejdůležitějších prvků v rámci podniku, kterému se musí věnovat pozornost, aby splňoval funkci efektivní, ale zároveň plnil i funkci etickou. Efektivnost je známkou dobré organizace práce, organizační struktury, ale také v týmové spolupráci. Celá komunikace by měla být příjemná, i nepříjemné věci sdělovat způsobem, který nikoho neurazí, a nenaruší se, tak průběh komunikace. Systém různých organizačních změn, které v podniku probíhají, je to permanentní stav v rámci organizace, zde je právě efektivní komunikační systém nejdůležitější. Velice důležitý kontakt v rámci komunikace je přímý kontakt s pracovníkem, kde je vidět okamžitá zpětná vazba, ale také neverbální techniky, které dotvářejí celý význam komunikace. [25]

Prostředky a formy komunikace v podniku [27]:

- tváří v tvář (jedná se o verbální, i neverbální komunikaci)
- písemné sdělení (směrnice, připomínky, podnikové noviny)
- sdělování pomocí činů či aktivit (jak se jedinec prezentuje)
- telefonická komunikace (rozhovor, vzkaz, sdělení)
- IT komunikace (e-mail, twitter)
- Dotazníkové šetření,
- Podnikové signatury (tradice, zvyklosti, oblečení)
- Podnikové vize, mise, cíle, plány
- Pracovní prostředí, pracovní zvyklosti, BOZP

- Public relations
- Skupinový rozhovor
- Konference, semináře
- Nástěnky

Vrcholoví manažeři jsou vzdělaní a proškolení v oblasti komunikace, a tím ji mohou výrazně ovlivnit ve svůj prospěch, ale samozřejmě, také odhalit nedostatky komunikačních dovedností. Manažer, který předává informace svým podřízeným, informuje je o práci, o problémech v rámci organizace či různých akcích. On sám musí vědět, jak správně danou informaci sdělit, čeho se ta informace týká. Manažer sám by se neměl nikdy nechat vtáhnout do různých manipulativních her, v tomhle ohledu by měl komunikaci asertivně. Vždy udržovat komunikační respekt v rámci zdravého sebeprosazování. Myslet na základní formu asertivity, to znamená nebát se říct svůj názor, ale pořádk v rámci slušnosti. [25]

1.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je proces předávání významu bez použití slov, tedy jakákoli uskutečněná komunikace mezi dvěma a více osobami pomocí výrazů obličeje, pohybů rukou, řeči těla, pozic a gest. Většina informací je doprovázena kombinací držení těla, pohybů, vystupování, gestikulace, pohledů, mimiky, doteků, rychlosti a hlasitosti řeči. Neverbální znaky jsou podmíněny kulturou, dobou, sociální skupinou i prostředím. V komunikaci je význam „řeč těla“ velice podceňován, přitom při jednání manažerů je každý neverbální detail velice důležitý (ať už nevhodná mimika, či přehnaná gestikulace) a může tak změnit směr komunikace. *„Neverbální sdělení názorové, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emocionální stav, na rozdíl od verbálního sdělení není pojmové a abstraktní. Neverbální komunikace může verbální zcela nahradit, zvýraznit, odporovat jí nebo měnit její význam.“* [24] Neverbální komunikace ve formě signálů a výrazů přidává význam nad tu verbální a pomáhá lidem komunikovat efektivněji a doplňuje tak, co je řečeno slovy. [20]

DRUHY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Jsou rozlišeny podle prostředků, kterými mluvčí své vyjádření sděluje [24] [36] [4]:

- **Gesta, pohyby hlavy i těla** – pohybové symboly a znaky jako doprovodný prvek řeči umocňují emocionální stránku sdělení. Gesta jsou formou vizualizace a posilují účinek slov i jejich zapamatování. Mezi ně patří mávání, ukazování, používání prstů k označení číselných hodnot. Mnoho gest souvisí s určitou kulturou.

- **Výrazy tváře (mimika)** – jsou zodpovědné za velkou část neverbální komunikace. Výraz v tváři je první, co druhý komunikující vidí, ještě předtím, než slyší, co chce říct. Výraz obličeje vyjadřuje štěstí, smutek, hněv, strach, a to je po celém světě naprosto stejné.
- **Zraková komunikace** – pohled je velice důležitý zdroj neverbální komunikace, pohledem lze získat spoustu informací. Oči hrají velice důležitou roli v komunikaci a to ve formě koukání, zírání a mrkání. Když se lidé setkají s tím, kdo se jim líbí, rychlost mrkání se zvyšuje a zorničky rozšiřují. Pohled na jinou osobu může naznačit řadu emocí, a to včetně nepřátelství, zájmu a přitažlivosti. Stálý oční kontakt se považuje za znamení, že je člověk důvěryhodný a upřímný. Pohyblivé oči a neschopnost udržet oční kontakt se považují za indikátor, že někdo lže či je klamný. Pomocí pohledu se udržuje pozornost posluchačů a posiluje význam slov.
- **Postoj těla (proxemika)** – spousta komunikujících lidí odkazují na potřebu „osobního prostoru“, což je také důležitý typ neverbální komunikace. Velikost vzdálenosti, kterou člověk potřebuje a množství prostoru, který vnímá je ovlivněn řadou faktorů včetně sociálních norem, kulturních očekávání, situačních faktorů, osobnostních charakteristik a úrovně známosti s komunikujícím. Čím pozitivnější vztah, tím blíže k sobě lidé stojí. Z proxemického hlediska existují čtyři distanční zóny: intimní, osobní, společenská a veřejná zóna.
- **Haptika** – dotyková komunikace. Dotyk vyjadřuje pozitivní emoce, podporu, ocenění, náklonnost, rovněž ovládá nebo usměrňuje chování či postoje druhého. Nejčastějším dotekem v pracovním prostředí bývá podání ruky a přátelské poklepání na rameno.
- **Tělesný kontakt (posturologie)** – zabývá se postojem a držením těla. Důležitá je poloha hlavy, ramen a hrudníku.
- **Paralingvistika** – týká se vokální komunikace, která je oddělená od skutečného jazyka. Zahrnuje faktory, jsou to tón hlasu, hlasitost, skloňování a výška hlasu.
- **Artefakty** – jev, předmět či výsledek lidské činnosti, který slouží k neverbální komunikaci (oblečení, účes, vzhled atd.). Artefakty dotvářejí image.

Při vedení efektivní neverbální komunikace nabývá manažer prvního dojmu a pozitivního působení na druhé. První dojem vzniká během prvních sekund vzájemného kontaktu, během kterého si vytvoří účastníci úsudek o druhé osobě, a ten už se pak velice těžko mění. V každém setkání musí být cílem manažera udržet ho pevně pod kontrolou, aby zvládl vytvořit dobrý dojem. Mít sám k sobě úctu, zdravou sebedůvěru a sebejistotu, a také věřit, že je sympatický,

většinou co si sami o sobě myslíme, tak to v nás lidé vidí. K základním aspektům, které mohou ovlivnit osobní prezentaci, patří držení těla, vzhled postavy, dobrá tělesná kondice, svalové napětí a výraz obličeje. [24] [18]

1.4 Verbální komunikace

Verbální komunikace je druh ústní komunikace, kde se zpráva přenáší prostřednictvím mluvených slov. Komunikace může být buď přímá, zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá nebo reprodukována. Mluvčí vyjadřuje své pocity, myšlenky, nápady a názory ve formě projevů, diskusí, prezentací a rozhovorů. Volba vhodných slov ovlivňuje myšlení, jednání, pochopení partnerů a celkovou komunikační atmosféru. Špatně volená slova naopak brzdí komunikaci, demotivují a vznikají komunikační problémy. Při vedení úspěšné komunikace by se měli volit pečlivě slova a využívat pozitivitu slov. [27] [18] [7]

Ve verbální komunikaci se obvykle rozeznávají komunikace [18]:

- Racionální – rozumová komunikace, bez jakýchkoliv emocí.
- Emocionální – forma sdělení způsobem podání, názorem na sdělení, pocitem z partnera, emoční extrém.
- Formální – je plánována, má specifické cíle (přijímací pohovor, vyřizování stížností atd.)
- Neformální – nenáročná na přípravu (telefonní hovory, nezávazné povídání atd.)
- Konvenční styl – dodržování společenských zvyklostí, normy, ustanovení, morálka, společenské rituály.
- Konverzační styl – při výměně informačních zajímavostí, snaha popovídat si, pobavit se.
- Operativní styl – slouží k řešení pracovních záležitostí a problémů (ve vztahu nadřízený a podřízený).
- Vyjednávací styl – cílem je dosáhnout řešení nějakého úkolu či dosažení cíle. Snaha kompromisu pro obě strany.
- Vylákávací styl – cílem je získat informace, které partner nechce nebo nemůže poskytnout. Využívá se znalosti psychologického profilu partnera.
- Osobní styl – jedná se o intimní komunikaci, naplňování citových vztahů.

Efektivita verbální komunikace závisí na tónu mluvčího, srozumitelnosti řeči, hlasitosti, rychlosti, řeči těla a kvalitě slov použitých v mluveném projevu. V případě verbální

komunikace je zpětná vazba okamžitá, protože dochází k současnému přenosu a příjmu zprávy. Odesílatel by měl udržovat tón řeči vysoký a jasně slyšitelný, tak aby zaujal cílové publikum a ujistit se, zda je zpráva mezi odesílatelem a příjemcem správně pochopena. Tato komunikace je náchylnější k chybám, neboť slova někdy nestačí k vyjádření pocitů a emocí člověka. Úspěch verbální komunikace závisí jak na řečových schopnostech, ale také na schopnosti aktivně naslouchat. [7]

1.4.1 Komunikace manažera

Manažer v každém případě komunikuje tváří v tvář (ať na poradách, při osobních rozhovorech, pohovorech, či při telefonování), komunikuje písemně u PC, ale také v externí podobě (pracovní obědy, obchodní vyjednávání, grémia, přednášky, ...). Starší manažeři preferují nejvíce komunikaci tváří v tvář. Manažer, který má nižší sebevědomí dává přednost komunikaci písemné a formálním postupům. Tím, ale ztrácí informace, kontrolu a řízení komunikačních kanálů, neboť je tam typická větší distance. Prezentace je důležitá při vnějších vztazích, kde manažer může oslňovat svou charismatickou osobností. [27]

Nejrozšířenější formou komunikace v organizaci je vertikální komunikace, která slouží pro předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Výhody lze vidět v tom, že manažeři jsou informováni o konkrétních problémech společnosti, ale nevýhodou bývá vytíženost vrcholových manažerů, kteří se pak zabývají problémy, které je zdržují od vlastních záležitostí. Komunikace by měla probíhat všude, kde je to možné, na úrovni rovnosti, tím se odstraní bariéry. Tak se dozví manažeři pravdu, budou se naplňovat pocity seberealizace a produkovat tvůrčí myšlenky. [27]

Moderní typ manažera je orientován na své podřízené, umí naslouchat, koordinovat aktivity a rozvíjet nápady, respektovat různé zájmy, umět předvídat chování jiných, pochopit je a vycházet s nimi. Poslušnost není úplně vždy žádoucí a efektivní. Manažer, který vede skupinu lidí, tak je řídí, informuje, vysvětluje, přikazuje, přesvědčuje, motivuje, kontroluje, kritizuje, koordinuje a dělá spoustu dalších rozhodnutí, které musí zvládnout co nejlepším způsobem komunikace. [27] Další důležitou součástí efektivní komunikace, viz. [Obrázek 1], na straně 16, je sebezpříjetí (rozumět sobě), opravdovost (mluvit pravdu), porozumění (rozumět ostatním), respekt (akceptovat člověka), nadhled (pozorování celku v daném kontextu) a nestrannost. [2]

Zdokonalování komunikačních návyků

Jde po ose „já – ty – my“.



Obrázek 2 - Klíčové komunikační návyky

Zdroj: [2]

Zdokonalování vlastních komunikačních návyků jde po ose já – ty – my, tedy začít musí manažer sám u sebe. Prvně si uklidí sám u sebe, pak může věnovat pozornost partnerovi, či podřízenému. Pokud manažer chce oboustrannou spokojenost, což je předpoklad stabilních dohod a vztahů, pak se pokouší o zdolání vrcholu pyramidy. [2]

2 INTERNÍ A EXTERNÍ KOMUNIKACE

Organizace jsou místa, ve kterých manažeři pracují, komunikují se zaměstnanci, veřejností, státními orgány, zákazníky nebo konkurencí. Jejich neverbální signály charakterizují danou organizaci (logo, sponzoring, reklama, image, propagace) a verbálně komunikují s veřejností přes sdělovací prostředky a mají svého tiskového mluvčího. Součástí práce manažerů je jak komunikace vnitřní (interní) tak vnější (externí). Kvalita řízení závisí na kvalitě informací a na efektivním způsobu jejich přenosu. Neefektivní komunikace vede k doslova k dezorganizaci. Firemní komunikace je sítí kontaktů, která umožňuje jak spolupráci, tak samotnou existenci organizace. Je součástí podnikové kultury a významnou konkurenční výhodou. Komplexní a efektivní komunikace je předpokladem existence, prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Pro komplexní práci s veřejností existuje název public relations neboli PR. Což je *„cílevědomá a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.“* [18] Důležitou součástí PR je získání dobrého jména, image, reputace i věrohodnosti organizace. *„PR prováděné na základě moderních poznatků představuje souhrn dlouhodobě provozovaných aktivit organizace, zaměřených na koordinaci strategických cílů a zájmů se zájmy různých skupin veřejnosti pomocí vzájemné komunikace.“* [27] [18]

Mezi hlavní cíle PR patří:

- Tvorba pozitivního vědomí o organizace a její produkty,
- Zvládání krizových situací a mimořádných událostí,
- Podpora a pochopení veřejnosti pro budoucí činnosti organizace,
- Pravdivé, poctivé, včasné, srozumitelné a výstižné informování veřejností a získání její důvěry,
- Přesvědčení cílové skupiny o užitečnosti a důležitosti záměrů organizace,
- Komunikace s veřejností,
- Udržování a zlepšování image,
- Koordinování zájmů se zájmy veřejnosti a zajištění vzájemného porozumění,

Samozřejmostí je, že cíle PR musí vycházet z cílů a strategií organizace. Pro realizaci cílů PR se v organizaci využívají nástroje [18]:

- Vztahy s médii – spolupráce s novináři, redaktory, časopisy, výroční zprávy, tiskové konference, ekologie, péče o zaměstnance.
- Vztahy s veřejností – jasné, pravdivé a otevřené informace,

- Vztahy se státními orgány
- Interní firemní komunikace – vrcholový management a zaměstnanci,
- Krizová komunikace – včasné, správné a pravdivé reakce,
- Online PR – informace na webu,
- Konferenční servis a veřejné akce – pořádání firemních oslav, seminářů, přednášek či kongresů,
- Vztahy se zákazníky – oboustranná komunikace, vyřizování stížností a reklamací,
- Sponzoring – především na sport, kulturu, vzdělání, zdravotnictví a charitu,
- Lobbistické aktivity.

V současné době je nejčastěji PR spojováno s Corporate Identity (CI), což je výsledek koordinovaného chování organizace, zahrnující pasivní i aktivní formy komunikace s okolím. CI je nástroj pro budování image organizace. Lidské představy o organizaci vznikají na základě jejích názorů, postojů, služeb a pověsti. CI zahrnuje chování zaměstnanců, vnitřní kulturu, způsoby řízení, styl obchodní komunikace, kvalitu a ceny produktů a také úroveň vizuální prezentace organizace. Funguje na třech základních částech [18]:

- Vizuální vzhled (Corporate Design) – úroveň a styl vizuální prezentace. S cílem co nejvíce se odlišit od konkurence pomocí vizuální prezentace. Veškeré prvky musí mít jednotný vzhled, který je jedinečný a nezaměnitelný pro danou organizaci (název, logo, písmo, barevnost).
- Komunikace (Corporate Communications) – vytvořit pozitivní postoj k organizaci na základě firemní filozofie. Patří sem osobní prodej, direct marketing, podpora prodeje, propagace organizace i jejích produktů.
- Chování organizace (Corporate Behaviour) – je to interní atmosféra v organizaci ve vztahu k dodavatelům, odběratelům, zaměstnancům, akcionářům i dalším vlivným skupinám.

2.1 Interní komunikace

Interní komunikace udržuje zaměstnance ve spojení, informuje je a vytváří sdílené porozumění cílů, hodnot a směrnic společnosti. Komunikace ve společnosti je zásadní pro to, aby byli zaměstnanci informováni o nejnovějších iniciativách společnosti, aby se vytvořil hlas autority a důvěry v boji proti fámám, ale také, aby fungovala efektivní a jasná komunikace mezi různými odděleními. Vybudování efektivní interní komunikační strategie je nejlepší způsob,

jak zvýšit produktivitu, spolupráci a angažovanost pracoviště. Interní komunikace (IC) označuje skupinu procesů nebo nástrojů, které jsou zodpovědné za efektivní tok informací a spolupráci mezi účastníky v rámci organizace. Komunikace uvnitř podniku umožňuje spoluzaměstnancům výměnu informací, napomáhá rozlišit členy organizace, informovat zaměstnance a manažery o cílech organizace, přesvědčit zaměstnance a manažery o cílech a jejich způsobech dosažení a také stimuluje zaměstnance a manažery k hledání a nacházení nových řešení a postupů v plnění strategických cílů. Dobře fungující komunikace ve firmě je hybnou silou celé firmy. Způsob, jakým manažeri komunikují se svými zaměstnanci má velký dopad na produktivitu zaměstnanců, týmovou práci, ale také jejich zapojení do pracovního procesu. Otevřená a transparentní komunikace je způsob, jak zajistit, aby zaměstnanci chápali poslání a hodnoty podniku. Je základem motivace, cestou k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli, co mají dělat, a proč, a i cestou ke sdílení vizí, cílů a hodnot organizace. Správná komunikační strategie v rámci firemní kultury předpokládá znalost toho, co se děje v lidech a jak se vyvíjí jejich postoje (ať ke změnám) a znalost psychologických a sociálních mechanismů. „*Největším problémem interní komunikace je iluze, že jí bylo již dosaženo*“. [18] Velice často se význam interní komunikace podceňuje, a to zejména ve vývoji firmy. Vrcholový management musí své zaměstnance respektovat jako rovnocenné partnery, klást důraz na budování vztahů s nimi, neboť na úspěchy firmy jsou postavené na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou takoví firemní zákazníci a vedení jim musí umět „prodat“ firemní vize a cíle. [18] [14] [11]

Interní komunikace ovlivňuje podnik v mnoha směrech, to může být například v každodenních operacích, externí spolupráce, strategické cíle, vedení, motivace a produktivita zaměstnanců, služby zákazníkům, inovace, firemní kultura a angažovanost zaměstnanců. Funguje to i mezi zaměstnanci, kteří se v podniku výrazně ovlivňují. Nejedná se pouze o jednosměrnou komunikaci nebo posílání zprávy výkonné úrovně přes nižší úrovně společnosti, ale skvělí komunikátoři s lidmi spolupracují. [18] [11]

Základním problémem nefunkční interní komunikace je rozdílné chápání obsahu oboustranné komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Důležitou součástí interní komunikace je zajištění informačních potřeb pro konkrétní výkon práce, co se od nich očekává a jaký je účel práce. Další oblastí je interní PR s cílem motivace zaměstnanců a dosažení tak plnění vizí firmy. Také je důležité budovat stabilitu a loajalitu v dnešním dynamickém pracovním prostředí. Jestliže je komunikace funkční se vedení dozvídá pomocí zpětné vazby. [14]

Komunikační kanály interní komunikace [18]:

- Sestupná – směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižší (nadřízený – podřízený). Jedná se o pracovní instrukce, procedury, manuály, oběžníky, interní publikace.
- Vzestupná – tok informací z nižšího organizačního stupně k vyššímu (podřízený – nadřízený). Většinou jde o porady, schůze, konference, schránky pro návrhy i připomínky spolupracovníků.
- Horizontální – komunikace pracovníků na stejné organizační úrovni či pracovníci jednoho týmu.
- Diagonální – nejméně používaná, probíhá neomezeně mezi různými organizačními úrovněmi různých útvarů organizace.
- Formální – vyplývá z organizační struktury, a informuje spoluzaměstnance o způsobu fungování organizace a jejím vnitřním chodu.
- Neformální – vychází z náhodných setkání a osobních kontraktů mezi spoluzaměstnanci. Nekladou se na komunikaci žádné nároky, vznikají z ní fámy a drby. Slouží spíše pro zaměstnance než pro vrcholový management.
- Verbální – nejrozšířenější forma komunikace.
- Písemná

Demografie pracovní síly se neustále mění a vyvíjí, což zdůrazňuje potřebu různých komunikačních kanálů. Sdílení informací může být verbální nebo také elektronické prostřednictvím systémů, jako může být firemní intranet. Ten je dostupný neustále a zaměstnanci k němu mají přístup.

Existuje pět hlavních zdrojů interní komunikace [35]:

- Management – ten poskytuje informace, co se týká strategie a výsledků společnosti, interní a externí informace a další důležité informace týkající se podniku.
- Tým – mezi kolegy, kteří spolu pracují a dosahují stejného cíle.
- Face – to – face – komunikace tváří v tvář.
- Peer – neformální chaty mezi kolegy za účelem sdílení informací.
- Zdroje – intranet, e-mail, sociální média, zprávy, videohovory, telefon.

Pokud interní komunikace nefunguje, dochází u pracovníků k pasivitě, frustraci a nerozhodnosti. Neinformovanost v organizaci bývá podceňována a vede ke ztrátě iniciativy, snižuje produktivitu, zvyšuje přenos fám, a je zdrojem nedůvěry. Ze stran specialistů by se mělo z interních informačních toků vyloučit důvěrná data, informace z vývoje a výzkumu

a strategického rozvoje. „Základem nové komunikační strategie je zásada, že manažeři jsou ve společnosti pro zaměstnance“. [18]

Personální nástroje vnitropodnikové komunikace

Používání různých nástrojů komunikace je důležité z hlediska toho, že jsou vlastně nosiči důležitých informací, které manažeři k výkonu své práce potřebují. Není ani tak podstatné, zda je používají či nikoliv, ale o to, jakou mají podobu [31]:

- **Úvodní informace** – cílem je pozitivní dopad komunikace, ukázat jaká je firemní kultura, poskytnutí informací o cílech a vizích podniku, informace o cílech pracovní pozice, a také informace pro nové zaměstnance. Úvodní informace jsou prezentovány programem Mentoring, organizační kulturou, interní brožurou podniku, popisem pracovního místa, pracovním plánem, plánem prodejem, či normami.
- **Kontinuální informace** – zabezpečují důležité informace pro výkon pracovní pozice, pro tvorbu firemní sounáležitosti či zabezpečení informací pro formování osobnosti zaměstnance. Mohou mít podobu reportu, firemního memoranda, interního časopisu, nástěnky, soutěže, schránky na připomínky či nápady, výroční zprávy zaměstnanců, porady týmů, ale také program zajišťující zpětnou vazbu.
- **Personální informace** – oddělení personalistiky v podniku představuje vůdčí postavení v řízení lidí ve firmě. Bývá nositelem nových poznatků z oblasti managementu, nejedná se pouze o vedení administrativy. Funguje jako motivační a stimulační soustava pro zaměstnance, komunikační strategie firmy, finanční ohodnocení, nefinanční výhody, hodnotící systém či vzdělávací programy.
- **Vnější vlivy** – způsobem komunikace s prostředím firmy, které silně ovlivňuje podobu zevnějšku podniku. Součástí může být Corporate Design, podniková reklama, PR, prezentace v médiích a prodejní kampaně.

Důležitost interní komunikace [35]:

- Zvyšuje zapojení a produktivitu zaměstnanců – zapojení v rámci interních strategiích všech zaměstnanců, aby byli povzbuzováni k předkládání svých nápadů a názorů. Tím se cítí posloucháni a oceňováni, a to vede k větší angažovanosti z jejich strany. Když jsou zaměstnanci aktivně zapojeni, jsou motivováni k usilovnější práci a tím odvádí i práci kvalitnější. Tento typ konverzace lze prostřednictvím interních komunikačních platforem, ani není potřeba dlouhých schůzek, kde se plýtvá časem.

- Podpora k poskytování informací – předávání sdělení relevantním lidem. Připojení k intranetu pomocí technologií, kde zjišťují zaměstnanci aktuální informace, které jsou určeny jim, a nejsou přetíženi informacemi, které nejsou pro ně důležité.
- Zkušenosti zaměstnanců – zlepšení zaměstnaneckého zážitku v podniku. Pomáhá to k udržení zaměstnanců, protože společnost, která se stará o své zaměstnance vysílá pozitivní zprávy. K inzerci se může využít interní komunikace, tedy firemní akce, členství v klubech, bezplatná taxi služba pro zaměstnance, zavedení odpočinkových zón. Jedná se o spojení volného času a zaměstnání.
- Sdílení cílů a záměrů – pomocí interní komunikace sdělit plán podnikání a přehled firemních cílů. Zaměstnanci se cítí dobře informováni a schopni jednat. Každé oddělení v podniku má přehled svých cílů a kam organizace směřuje.
- Poskytování zaostřovacích bodů – komunikaci lze použít ke sjednocení a vedení týmů, kde se stanovují priority a rozdělují úkoly. Jasná komunikace v pracovním prostředí zajišťuje, že jsou pracovníci informováni o termínech a mohou si nastavit časové plány.
- Akce – interní komunikace podporuje vnitřní i vnější činnost. Podnik požádá lidi o komunikaci s dodavateli, sbírání názorů prostřednictvím počtu lajků na nový produkt na sociálních sítích. To platí zejména pro mladší digitální sféru.
- Sblížení lidí v obtížných situacích – v době krize je vnitřní komunikace velice důležitá. Schopnost rychle a snadno komunikovat se správnými lidmi může organizaci snížit stres a dotáhnout věci do zdárného konce. V krizi dokáže zmírnit fámy, poněvadž kancelářské drby se šíří velice rychle a přesná komunikace vedení může zabránit negativním situacím.
- Změny – pomocí technologií se posouvat dopředu, neboť konkurence je mnoho a společnost se musí snažit zůstat před ní, aby byla úspěšná. Interní komunikace pomůže rychle reagovat na klimatické, environmentální a neočekávané situace.

Trendy dnešní doby v interní komunikaci

Hlavní faktory, které ovlivňují interní komunikaci je vliv technologických změn a posun směrem k hybridní pracovní síle. Oba trendy mají dalekosáhle důsledky a mohou radikálně změnit pracoviště, zároveň ale mají potenciál učinit interní komunikační týmy nepostradatelnými pro dosažení vysoké úrovně produktivity a efektivity. Vliv technologií na pracovišti je nesmírný, neskutečně je ovlivňují, a to po celém světě. Podle zprávy v The World Economic Fund of Jobs Report, „85 % organizací expanduje do nových technologií včetně: *cloudové technologie, umělé inteligence, automatizace a analýzy velkých dat*“. [39] S těmito

vznikajícími nástroji budou společnosti efektivnější, rozšíří své trhy a budou mít možnost soutěžit ve světě, který je stále více digitální. Přijetím robotiky a algoritmů se odhaduje, že může vzniknout 133 milionů nových pracovních míst, a zároveň bude zrušeno 75 milionů míst. K udržení rovnováhy během změn a přechodu musí vedoucí komunikačních pracovníků vytvořit komplexní strategii pro pracovní síly. Správný přístup a vedení týmu pomůže zaměstnancům a společnostem prosperovat. Úspěch jakékoliv firemní iniciativy závisí na tom, zda zaměstnanci mohou a chtějí plnit strategické cíle, což platí zejména během zrychlené digitální transformace. Pokud se zaměstnanci cítí odpojeni a nerozumí přijatým rozhodnutím, program organizace může selhat. Efektivní interní komunikace podporuje takový druh zapojení zaměstnanců, který vede k požadovaným obchodním výsledkům. Silná interní komunikace představuje strategickou výhodu. Aby bylo možné zaměstnance efektivně zapojit, je třeba, aby je interní komunikace oslovila podle jejich podmínek. Zaměstnanci v první linii a smluvní zaměstnanci mají určité obavy, stresy a faktory, které je udržují motivované k vysokému výkonu. Interní komunikátoři se nemohou spoléhat jen na standardní nebo zastaralé metody oslovování pracovníků a očekávat výsledky. Vedoucí komunikace musí prozkoumat nové možnosti komunikace (včetně mobilních nástrojů a aplikací) a plně integrovat své komunikační iniciativy, aby proaktivně utvářeli budoucnost práce a investovali do řízení lidského kapitálu.

[11]

2.2 Externí komunikace

Komunikace organizace s veřejností zahrnuje jakékoliv propojení s externím prostředím. Tedy se jedná o procesy odpovědné za komunikaci s lidmi a subjekty mimo organizaci. Patří mezi ně zákazníci, podniky, dodavatelé, investoři, partneři, vládní agentury a různé další orgány. Používá se k výměně informací, jako například úspěchy společnosti, její vývoj, slevy, akce a dárky, vydání nových produktů či služeb, nebo jakékoli jiné obecné informace, které budou vzdělávat, informovat nebo zajímat okolí organizace. Funguje pomocí komunikační sítě, které v globalizovaném konkurenčním prostředí musí zajistit informovanost o organizaci v celosvětovém měřítku. Okolí, ve kterém se organizace pohybuje, ať už z hlediska sociálního, politického, ekonomického, právního, ekologického či technického, ji nejvíce ovlivňuje. Největší cíle PR v externím prostředí, je udržení a upevnění pozitivního image podniku, zlepšení informovanosti a motivace zaměstnanců, podpora vážnosti podniku na veřejnosti, ale také vytvoření lepších podmínek na finančním trhu a v personální oblasti. K externí komunikaci

mohou být použity technologie: e-mail, chat, telefon, sociální média, tiskové zprávy, brožury, blog nebo živá videa. [18] [9]

Při externí komunikaci zaujme podnik formálnější přístup, neboť chce, aby komunikace odrážela organizační hodnoty a firemní kulturu. Je nutné volit formální komunikaci, neboť je nutné být opatrný, aby se nepoškodila pověst společnosti. Podnik, který se ohlíží pouze na dosažení zisku, nemá nikdy šanci uspět, protože nedílnou součástí PR je průběžné monitorování vztahů s veřejností, názorů veřejnosti na organizaci, a na základě těchto informací se tvoří strategické cíle. Proto v komunikaci s veřejností je nutné využívat vysokou odbornost, pohotovost, iniciativu, trpělivost, otevřenost, pravdivost a iniciativní přístup. [18] [9]

Externí komunikace má pro podnikání výhody [9]

- Zvýšení povědomí o produktech či službách společnosti,
- Komunikace s médii,
- Udržování pověsti společnosti,
- Generování prodejů a přesouvání zákazníků prostřednictvím prodejních a marketingových cest.

Velmi významné jsou vztahy organizace s lokální, místní či regionální veřejností, které pomáhají udržovat a vylepšovat vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Podnik může okolí zatěžovat hlukem, zápachem nebo dopravou, a je nutné vysvětlit veřejnosti, že existence podniku má i pozitivní důsledky, ať už vyšší zaměstnanost či mzdovou politiku. Další součástí také mohou být vztahy s nejšířší veřejností či se státními orgány. Když chce podnik dosáhnout obchodních cílů, komunikuje s jinými lidmi nebo podniky mimo organizaci prostřednictvím některých forem externího zasílání zpráv nebo využívá externí komunikační strategie, což může být reklama, vytváření sítí, branding, prodejní materiály a prezentace. [12]

Existují dva typy externí komunikace [9]:

- Formální komunikace – zahrnuje tiskové zprávy, prodejní prezentace, výroční zprávy. Formální kanál se použije ke sdělování informací zainteresovaným stranám, investorům, či médiím.

- Neformální komunikace – součástí jsou příspěvky na sociálních sítích, blogové příspěvky i televizní reklamy. Pomocí těchto kanálů se sdělují zákazníkům, potenciálním zákazníkům a veřejnosti informace.

PR slouží jako nástroj odbytu produktů či služeb organizace, s cílem zvýšit prodej a podvědomí o produktu. Jedná se o rozvoj a udržování vztahů se zákazníky. Není součástí řešit pouze reklamace a stížnosti, ale také poradenství k výrobku, jeho předvádění, srozumitelnost návodu, informování zákazníků o nových produktech, aby docházelo k neustálé oboustranné komunikaci. O veškeré vztahy se zákazníky se stará oddělení marketingu, jenž má potřebné nástroje k udržení komunikace se zákazníky. Samozřejmě největším nástrojem marketingové komunikace je internet. [18]

3 PŘEDPOKLADY PRO VÝKON MANAŽERA

Zaměstnanci společnosti potřebují být vedeni a povzbuzováni, aby vytvořili hodnotnou práci. Silný manažer by měl poskytnout potřebné zdroje a motivaci k dosažení cílů podniku a postupu ve své kariéře, a samozřejmě musí spolupracovat se svými nadřízenými a zaměstnanci, tak aby poznali potřeby společnosti, aby ji mohli úspěšně vést. Odpovědností managementu jsou běžné povinnosti a úkoly, které musí manažer plnit, aby úspěšně vedl tým nebo oddělení. Efektivní manažer má soubor dovedností a vlastností, které mu pomáhají tyto povinnosti plnit a zvyšovat jejich efektivitu. Manažeři, kteří pracují se členy týmu, mají silné vůdčí schopnosti, které pomáhají vést a motivovat zaměstnance k poskytování hodnotných výsledků. Pracují na budování vztahů se zaměstnanci, aby vytvořili mezi sebou důvěru. Důvěryhodný vztah mezi zaměstnanci a manažery vede k dokončení kvalitní práce s minimálním nebo žádným dohledem. Klíčové dovednosti, role a povinnosti, které manažer potřebuje k efektivnímu vedení svého týmu, závisí na podnikání a strategiích společnosti. [12]

3.1 Vlastnosti manažera

Úspěšný manažer se vymyká tomu běžnému svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktům, intuicí, ale i různými výstřednostmi, které mu dají kouzlo osobnosti. Manažer by měl být vyrovnanou osobností a veškerou svou energii efektivně vynakládat. [28] Morální vlastnosti si představit jako svědomí vyjadřující kodex jednotlivce a hodnotová orientace, jako škála hodnot, který jsou pro jedince významné. [9] Vlastnosti, které by měl manažer splňovat, aby byl úspěšný, je celá řada. Nejdůležitější požadavky [7] [39]:

- Skvělý manažer by měl být vůdcem, což je nejvíce vyzdvihující vlastnost, která dělá dobrého manažera je kvalita vedení.
- Je vzorem pro ostatní (měl by se chovat tak, jak chce po svých podřízených)
- Zná dobře sám sebe (znát svoje silné a slabé stránky, být vyrovnaný, být schopen sebereflexe, tím dokáže mít i vyrovnaný tým)
- Vzdělávat se (neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti ve všech směrech, které potřebuje ke své práci, otevřený novým myšlenkám a nápadům, nebát se experimentovat)
- Provádět změny (změny jsou v dnešní době nezbytností, je důležité se jich nebát, ale využívat různých příležitostí, dělat věci jinak)

- Mít vize (jasně formulovat vizi, kam jeho tým směřuje, jaký je cílový stav podniku, motivovat tým a vést ho k cíli),
- Současný stav (neřešit problémy v krizových situacích, ale umět rozpoznat problémy už v současném stavu, a přiznat, že něco není v pořádku a nenechat to dojít ke krizi),
- Čestnost a etika (dodržování etických kodexů je jednou z nejdůležitějších vlastností úspěšného manažera, chová se k ostatním s respektem, nemanipuluje s lidmi, je vzorem pro ostatní spolupracovníky, je spravedlivý ke všem členům týmu),
- Systémové myšlení (způsobem tohoto myšlení je zaměřen na hledání a řešení problémů v systému, ne u lidí, pomocí tohoto způsobu dochází k motivaci zaměstnanců, a to vede k inovacím a experimentům),
- Efektivní komunikace (základem je budování vztahu s lidmi, nejen pouze předávání informací, jde o schopnost vyjádřit myšlenky srozumitelně, projevit zájem o druhé, součástí je i řeč těla, které musí souhlasit s mluveným obsahem),
- Pozitivně myslet (vůdce hledá čeho všeho dosáhnout, jakým způsobem a nedívat se jen na překážky, věřit, že může změnit věci k lepšímu, pomáhá i smysl pro humor, tím se vytvoří příjemná atmosféra v týmu),
- Nadšení (nadšení pro věc utvrzuje lidi v týmu, že dělají správnou věc a budou ji chtít dělat co nejlépe),
- Opravdovost (manažerova jedinečnost, je to osobnost s přirozeným chováním),
- Empatie (vůči svým zaměstnancům, může být velice motivující),
- Přátelské a flexibilní pracovní prostředí (projevuje respekt k juniorům, je zdvořilý, neboť i oni jsou součástí úspěchu firmy).

MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Manažer má určité dovednosti, které mu pomáhají efektivně motivovat a povzbuzovat členy týmu. Mezi důležité dovednosti náleží [12] [30]:

- Manažeři pravidelně komunikují se zaměstnanci a s vedením z důvodů řešení problémů i odpovídání na dotazy. Aby zvyšovali efektivitu, měli by mít rozsáhlé komunikační a naslouchací dovednosti. Tedy zůstali trpěliví a nápomocní k lidem, se kterými pracují. Obousměrná komunikace vyžaduje naslouchat a mluvit otevřeně a upřímně, a to způsobem, kterému každý rozumí. Komunikace je nejdůležitější složka ve společnosti, a zajišťuje, aby zaměstnanci, manažeři i zainteresované strany zůstali na stejné vlně.
- Hodnotí členy týmu podle jejich vlastností, a dle toho přidělují úkoly.

- Činí každodenní zásadní rozhodnutí pro svoji firmu, to vyžaduje silné dovednosti při řešení problémů a schopnost se rychle rozhodovat, tak aby to bylo přínosem pro společnost.
- Úspěšní manažeři motivují zaměstnance tím, že jim poskytují větší smysl, než jsou peníze. Žádný podnik neroste, pokud nerostou zaměstnanci a nerozvíjí nové dovednosti a nesledují své vášně. Úkolem lídrů je zajistit, aby každý měl jasný smysl pro účel a hodnotu ve spojení s větším posláním.
- Pracují se svým týmem na vytváření projektů, které jsou prospěšné pro společnost, ve které pracují, a tím ji staví na vrchol v oboru, pravidelně tak zkoumají své odvětví a fungování společnosti. To jim pomáhá ke stanovení cílů, aby společnost vynikla a uspěla. Skvělí manažeři nové způsoby myšlení aktivně vyhledávají při najímání a zapojování zaměstnanců.
- Schopnost vytvářet strategie a cíle dosažitelné s termíny, a přesvědčit zaměstnance na dodržování těchto plánů a cílů.
- Zatímco i špatný manažer může dosáhnout slušných výsledků v krátkodobém horizontu, tím že zmáčkne svůj tým, nejlepší manažeři, ale rozvíjí své lidi, protože talentovaní zaměstnanci mají dobré postavení, aby přinášeli dlouhodobé výsledky, díky tomu je celá společnost úspěšná.

3.2 Manažerské schopnosti

„Schopnost manažera představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom požadované úrovně výkonu.“ [20]. Mezi důležité schopnosti manažera patří jeho znalosti, které se týkají ekonomického, podnikatelského a technologického prostředí, kultury podniku, i informací o různých kulturních, společenských i psychologických faktorech, a ty se snaží využívat v různých rozhodovacích a řídicích aspektech jeho práce. Další důležitou schopností jsou povahové rysy manažera, pro ně je charakteristický způsob chování, které uplatňuje manažer v různých situacích. Mezi ně se řadí flexibilita, trpělivost, sebedůvěra, sebereflexe, ale také iniciativa. Součástí schopností jsou postoje, jež jsou projevem osobnosti manažera a odrážejí jeho hodnoty, ať se k situaci staví kladně či záporně. Postoje jsou formulovány životním stylem, zkušenostmi a okolím. Ovlivněny bývají školou, společností, rodinou, kulturou, a bývají velmi hluboko zakořeněny, jejich odstranění podléhá silné vůli a odhodlání. Dovednosti jsou schopnosti manažera vykonávat činnost, aplikovat znalosti a postoje v prostředí, ve kterém se manažer pohybuje. Další schopností jsou zkušenosti, které

manažer získal během svého pracovního života, jakou má praxi, kvalifikaci, ale důležité je schopnost chtít se učit novým věcem a neustále se rozvíjet.

Schopnosti manažera se také mohou členit na odborné neboli **hard skills** (představují znalosti, dovednosti, nadání ve všech aspektech práce manažera) či na jednání s lidmi, také **soft skills** (vztahy na pracovišti, práce s lidmi, komunikace s jednotlivcem nebo ve skupině). Lidé, kteří mají rozvinuté měkké dovednosti, jsou považovány za emocionálně inteligentní. Jedná se o schopnost člověka zacházet se svými vlastními pocity i pocity druhých. Pro manažery je tato schopnost obzvláště důležitá, neboť jsou schopni dobře pozorovat a vnímat sami sebe, jsou vysoce motivováni, disponují empatií a mají výborné komunikační dovednosti. [20] [17]

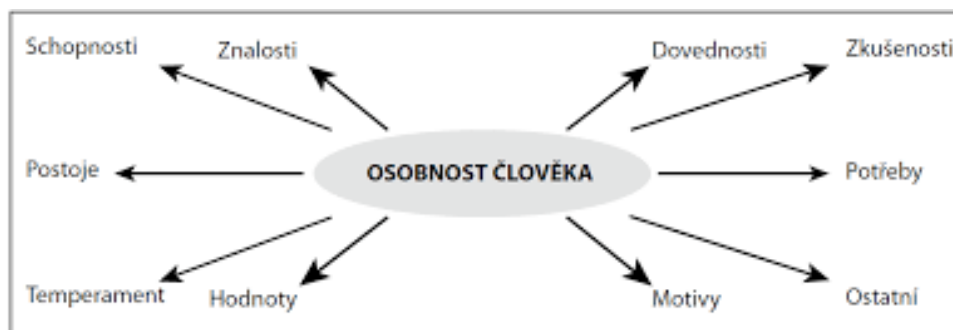
3.3 Osobnost manažera

Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků v podniku a využívání disponibilních zdrojů. Mělo by se jednat o osobu, která je charismatická, svým vystupováním a zánícením zapálí své podřízené, důvěryhodná, představuje vzor pro ostatní, získá si respekt a uznání. K tomu, jak ostatní vnímají manažera, záleží i na jeho osobní image. Jak se manažer prezentuje, může podstatně ovlivnit sblížování stran během seznamování. K dalším osobnostním vlastnostem manažera patří čestnost, dominance, emoční stabilita, vysoká frustrační tolerance, zdravá sebedůvěra, pozitivní myšlení, silná vnitřní motivace, aktivita, koncepční myšlení a kreativita. [16] [28] [26]

Manažer je jak vyjednávač, tak vůdce a osobnost manažera má podstatný vliv na atmosféru v organizaci. On přenáší své vlastní hodnoty na ostatní, neustále se zajímá o své pracovníky, zda plní zadané úkoly, ale i o ně samotné. Svým přístupem dokáže na lidi přenést svoji energii a optimismus. Manažer by měl mít cit pro posouzení schopností a ambicí svých podřízených a podle toho jim stanovit reálné cíle. Kromě stanovení cílů také musí zajistit vše potřebné k práci, a také je vhodně motivovat, nejen finančně, ale aby plnili úkoly s chutí. Součástí osobnosti manažera je důležitá schopnost empatie, a ten by si měl udělat čas na své podřízené a komunikaci s nimi. Tím může i včas rozpoznat příčiny nespokojenosti a začít je okamžitě řešit. Ze všech složek komunikace je umění naslouchat velice významné, neboť síla přesvědčivosti pramení ve schopnosti slyšet, co druzí říkají. [23]

Styl komunikace manažera závisí na typu osobnosti, zda je analytický, řídicí, přátelský či expresivní. Nejlepší manažeři vzbuzují u druhých lidí sebevědomí, aktivizují, vykazují výsledky, a především mají charisma. K důležitým požadavkům, které by manažer měl umět je určitě komunikativnost, schopnost zdokonalovat výkon, práce v týmu a řešení jejich problémů, numerické aplikace a informační technologie a v neposlední řadě jazyková vybavenost. Měl by umět motivovat podřízené, být vnímavý k názorům podřízených a být sebekritický. [16]

Za samozřejmost se chápe u manažera i znalost manažerských technik, metod a postupů, které bude uplatňovat v práci. On je vlastně najímán pro dosahování cílů prostřednictvím lidí, a musí mít schopnosti, které se budou týkat organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování. Tudíž osobnost manažera musí disponovat tím, co člověk umí, jeho znalosti, dovednosti a kompetence, jaký ten člověk je, jeho vlastnosti, chování, charakter a temperament, a kam člověk směřuje, jeho motivy a cíle. Současná globalizace světového hospodářství klade zvýšené nároky na manažery a vnímání zvyklostí kultur, ale slušnost a vzájemná úcta zůstává nezměněna. [9] [26]



Obrázek 3 - Osobnost člověka

Zdroj: [19]

Dobré vedení je přímo spojeno s úspěchem jakékoli společnosti nebo obchodní firmy. Mnohé průzkumy prokázaly, že se firmám mnohem více daří, když je vede kvalitní a efektivní manažer. Dobrý manažer bude vždy tvrdě pracovat a usilovat o úspěchy společnosti, neopouští své povinnosti, a dbá na to, aby dané úkoly plnil včas.

3.4 Styly řízení

Vedení pracovníků definoval P. B. Malone: „Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi“. [28] Manažeři, aby naplnili definici, mají nejrůznější možnosti, včetně uplatnění moci, hrozeb

či sankcí. Ale k tomu, aby ty věci dělali rádi, se musí zapojit takt, diplomacie i kouzlo osobnosti. Neexistuje návod, jak být dobrým vůdcem, ani jednoznačný styl řízení. Každý manažer si musí najít svůj styl, který mu vyhovuje, a jaká on je osobnost, aby si na nic nehrál a byl co nejvíce přirozený. Styly řízení [36] [16] [28]:

Autokratický styl

Pravomoci, odpovědnosti, informace a rozhodování jsou v rukou manažera. Ten přiděluje podřízeným úkoly, kontroluje jejich plnění a převážně je komunikace jednosměrná. Tento styl řízení potlačuje iniciativu podřízených. Dosahuje kvality produkce, ale velice málo iniciativy. Rozhodování je doménou manažera, kam nesmí nikdo jiný zasahovat. Svou pozici si jistí tím, že neposkytuje žádné informace. Výsledkem je nespokojenost podřízených. Může být oblíbený u pracovníků, kteří se neumí sami rozhodovat, nebo odmítají pracovat samostatně. Většinou vhodný do krizových situací.

Konzultativní styl

Manažer akceptuje znalosti svých podřízených, před rozhodnutím se jich ptá na názor, a teprve potom se rozhoduje. Dobře tím odbourává tlak proti sobě a uvolňuje atmosféru na pracovišti. Může působit negativně, když přijímá názor pouze od vybraných jedinců.

Participativní styl

Pracovníci organizace mají možnost se plně podílet na rozhodování, i když za výsledek odpovídá manažer. Výsledná práce je kvalitní a tým dosahuje inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni se svou prací a také s mezilidskými vztahy. Manažer podrobně zaměstnance informuje, své názory logicky zdůvodňuje, nepoužívá metody ani sankce a ve skupině probíhá otevřená diskuse. Manažer používá neformální autoritu.

Liberální styl (Laissez faire)

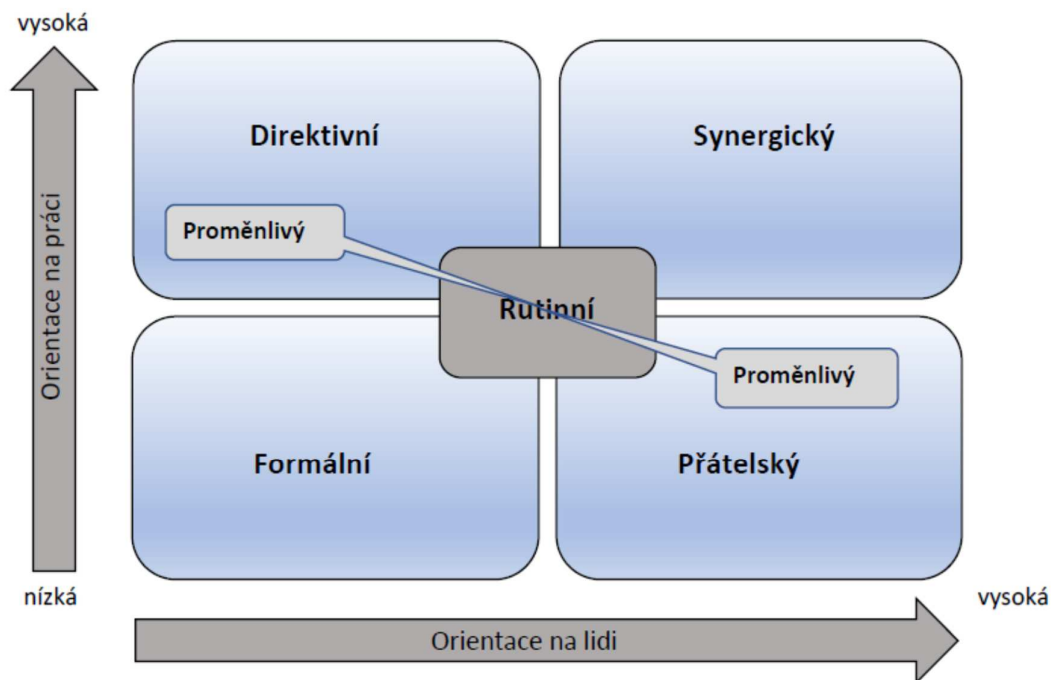
Vedoucí manažer nechává své podřízené jít svou vlastní cestou a tím vůbec neovlivňuje chod týmu. Není zde dán jasný cíl, nefunguje žádná kontrola ani forma zpětné vazby. Výsledkem bývá nízká produktivita práce, značná nespokojenost pracovníků, panuje bezvládnost a dochází velice často ke konfliktům. Existuje jediné místo, kde se dá tento styl použít, a to na akademických či výzkumných pracovištích, kde je žádoucí volnost pracovníků, aby našli cíl své práce.

Likertova stupnice rozlišuje čtyři styly řízení [36]:

- Utiskovatelsko – autoritářský styl – převažuje zde jednosměrná komunikace formou příkazů, iniciativa podřízených je potlačována, vynucována disciplína a motivací bývá strach.
- Benevolentně – autoritativní styl – typickým znakem je výběrová komunikace s podřízenými, je uplatněna silná kontrola, pravomocje jsou delegovány minimálně, manažer využívá negativní i pozitivní motivace.
- Konzultativní styl – manažer spolupracuje s podřízenými, pravomoci jsou částečně delegovány, manažer určitá méně důležitá rozhodnutí konzultuje s podřízenými, převládá pozitivní motivace.
- Participační styl – specifickým znakem stylu řízení je důvěra nadřízeného ve své podřízené, oni mají značnou autonomii v rozhodování a funguje zde oboustranná neformální komunikace.

3.5 Manažerská mřížka (GRID)

Robert J. Blake a Jane S. Moouton vytvořili schéma orientace na lidi a orientaci na práci, a tak definovali sedm stylů řízení. Při využití formálního řízení se manažer orientuje minimálně na lidi i na výkon. Lpí na procesních formalitách, vyplňování formulářů a dodržování daných předpisů a postupů. Přátelský styl se neorientuje na výkon, ale převážně na lidi a příznivé klima v podniku. Zde je možná krize autority vlivem neplněných cílů. Direktivní styl se zaměřuje na výkon a minimálně na lidi. Manažer kontroluje, diktuje a přikazuje. Synergický styl řízení je maximálně orientován na lidi i na výkon. Je nejvíc ideální při řízení týmu. Při uplatnění rutinního stylu řízení se manažer zajímá o lidi a výkon spíše průměrně. Záleží mu na normách a nařízeních, plní úkoly a udržuje morálku na pracovišti. Proměnlivý styl řízení obnáší, že manažer neví, zda se soustředit na výkon či na lidi, a uplatňuje strategii „cukru a biče“. Chaotický styl řízení používá manažer v závislosti na své náladě a osobních důvodech. Pro podřízené je tento styl velmi stresující. [36]



Obrázek 4 - Manažerská mřížka – sedm stylů řízení

Zdroj: vlastní zpracování dle [36]

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE VYBRANÉHO PODNIKU

V této části práci se představí firma REHAU, která se zabývá výrobou plastových dílů pro automobilový průmysl v České republice. Důležitou součástí celého fungujícího procesu je mimo efektivní řízení a výrobu, také komunikace manažerů. Ta probíhá na úrovni strategické, kde poskytl rozhovor externí manažer, který se stará o přesun výrob z Jevíčka do Moravské Třebové. Dále na úrovni taktické, kde největší část komunikace obstarává vedoucí výroby a to, jak se strategickým managementem, tak s operativním. Vedoucí výroby poskytl rozhovor, co se týká jeho způsobu komunikace se svými podřízenými a jeho manažerských schopností a dovedností. Poslední částí je komunikace mistrů se svými zaměstnanci v operativní úrovni a dotazník podaný zaměstnancům REHAU na různých pracovních pozicích. Celá studie je zaměřena zejména na interní komunikaci ve výrobním závodě, na manažerské schopnosti a dovednosti, ale také na manažerské funkce.

4.1 Výrobní závod REHAU, s. r. o.

Produkcí špičkových, kvalitních, spolehlivých a dokonale technicky i esteticky zpracovaných výrobků produkuje německá firma už více než 70 let. Společnost REHAU vykazuje roční tržby něco přes 4 miliardy eur, a k tomu ji pomáhá více než 20 000 zaměstnanců. Oddaní zaměstnanci pracující ve více než 190 závodech vyvíjejí, vyrábějí a prodávají inovativní produkty pro automobilový průmysl, stavebnictví, nábytek, materiály, lékařství a průmysl se společným cílem, a to zlepšit životy pomocí inovativních a udržitelných technologií.

Výrobní závod REHAU v Moravské Třebové byl založen v roce 1996 a to pouze s 30 pracovníky a třemi vstřikolisovacími roboty. V dnešní době v závodu MOTRE už pracuje nad 1 000 zaměstnanců. Výroba je zaměřena speciálně na automobilový průmysl, a to pomocí technologií lisování, extruzní, vyfukování a následné konfekce. Spektrum vyráběných výrobků jsou dodávky evropským automobilkám, k nimž patří značka Audi, BMW, Ford, Jaguar, Porsche, Škoda, TPCA, Volvo či VW. Hlavní rozdělení závodu v MOTRE je na těžkou lisovnu, lehkou lisovnu, vyfukování a konfekci. V rámci výroby na těžké a lehké lisovně dochází ke vstřikolisování plastů, většinou jde o vnější díly na automobily. Může se jednat např. o boční lišty, ochranné kryty kolem kol a další, vyfukování používají technologii výfuku plastu pro rozvádění vzduchu v automobilu, a úsek konfekce kompletuje díly, které byly vylisovány.

V roce 2011 bylo dokončeno rozšíření působení REHAU v ČR, a to o závod v nedalekém Jevíčku, kde se přesunula výroba extruzní, a v roce 2019 vybudována nová hala PEPSIN.

Jevíčko disponuje technologickým centrem, které slouží pro optimalizaci výrobních procesů a pracuje zde kolem 20 zaměstnanců. Součástí jejich pracovní náplně jsou nové projekty, kde vytvoří optimální a efektivní výrobní postupy, a zkoušky spojené se zahájením nových výrob. Aby REHAU dosahovalo co nejlepších celosvětových výsledků, jak už v rámci udržitelnosti, tak technologie, založilo v roce 2012 na Středním odborném učilišti ve Svitavách maturitní obor v pozici Mechanik plastikářských strojů, kde si zajišťuje výuku a praxi pro své budoucí zaměstnance.



Obrázek 5 - Výrobní závod v Moravské Třebové

Zdroj: [12]

4.2 Komunikační kanály v podniku

Společnost REHAU využívá nejčastěji komunikační prostředky:

- **osobní jednání** – nejvíce používaná forma komunikace napříč celým závodem. Manažeři jednotlivých úseků preferují osobní setkání k řešení problémů či jakémukoli důvodu k osobnímu setkání.
- **e-mailly** – druhá používaná forma komunikace v podniku, pokud je třeba řešit nebo sdělit určitý problém jiné směně, se kterou se daný pracovník není schopen potkat, informuje vedoucího, či mistry formou e-mailu. V dnešní době už jsou zakázány hromadné e-mailly, kde se o určitých problémech dozvěděli i pracovníci, kteří s tím neměli vůbec nic společného.
- **nástěnky** – jsou umístěny před vchodem na každou halu, kde jsou zveřejněny informace týkající se výroby, školení, důležitých informací určených zaměstnancům, požární předpisy, předpisy BOZP, ale také fotky a popis zranění, které se staly během výroby.

- **firemní aplikace** – lze stáhnout na jakékoli platformě, jsou na ni zveřejněny informace týkající se REHAU i jejich zákazníků, či akcí pořádaných podnikem.

- **telefony** – v neposlední řadě velice důležitým komunikačním prostředkem, kterým komunikuje převážná část zaměstnanců na vyšších pozicích. Telefonují spolu mistr s vedoucím, kteří řeší aktuální problémy, dále také mistr se seřizovačem, aby ho upozornil na problém se vstřikolisovacím lisem, či jakékoli jiné problémy, které potřebují řešit s osobou, která je od pracoviště vzdálená. U každého lisu je taktéž telefon pro případné akutní stavy, aby si zaměstnanec zavolal buď mistra, seřizovače, povozníka, či logistiku kvůli nedostatku obalových jednotek.

- **porady** – účastníci porad jsou převážně manažeři a vedoucí výroby, kteří projednávají aktuální úskalí, které provází výroby. Může se jednat o poradu k nedokončeným výrobám, k přání zákazníka, k prostojům vstřikolisovacích strojů, či jakékoli jiné problémy, spjaté s výrobami. Dále také manažeři různých úseků mohou řešit provozní a organizační záležitosti.

- **teambuilding** – pořádán každý rok vedoucím výroby, kterého se účastní mistr, asistentky, jumpeři a seřizovači. Dále mistr výroby na každé směně též pořádá teambuilding jednou ročně, a to se svými podřízenými, kterých má na směně přes 30. Pevně se volí cestování či nějaký druh společné relaxace, nebo je také možná návštěva stravovacích zařízení.

- **informační schůzka** – na které se navzájem informují vedoucí výroby a směnoví mistři o proběhlých výrobcích, vyhodnocení výsledků výroby a práce za určitou směnu, a jak bylo dosaženo zadaných cílů. Pokud jsou nějaké důležité události týkající se podniku, a je třeba informovat zaměstnance, svolá se informační schůzka pro všechny zaměstnance závodu, kde se jim oznámí potřebné informace.

4.3 Zásady interní komunikace ohledně používání mobilních telefonů

Všeobecné zásady pro komunikaci mobilním telefonem je nutné ho používat pouze v bezpodmínečně nutných případech, vzhledem k nákladům, které jsou spojené s jeho pořízením a provozem.

- Individuálně přidělený mobilní telefon – je možné pracovníkům, kteří velkou část pracovní doby stráví mimo kancelář. Tedy pracovníkům ve vyšších pracovních funkcích (VTL, VBL, WL), kteří potřebují mobilní přístroj s ohledem na specifikaci své pracovní činnosti, a také pracovníkům, kteří pracují na určitém projektu, po určitou

dobu a k výkonu této činnosti je nutná trvalá dostupnost příslušného pracovníka a tím i přidělení mobilního telefonu.

- Pool telefon – jedná se o telefon, který není trvale přidělený pouze jediné osobě, ale je k dispozici v sídle firmy pro zajištění možné služební komunikace s pracovníkem zpravidla v případě jeho vyslání na služební cestu, anebo z jiných obdobných důvodů. Správu pool – telefonů provádí sekretariáty jednotlivých poboček. O přidělení pool – telefonu požádá příslušný pracovník v rámci předložení cestovního příkazu ke služební cestě.
- Mobilní telefon pro zajištění pohotovosti – pro případ zajištění pohotovosti (elektrikář, zámečnick, správa budovy či počítačové sítě) je možné přidělit mobilní telefon, popř. je možné využít soukromého telefonu příslušného pracovníka.
- Použití mobilních telefonů při řízení motorových vozidel – používání telefonu v jedoucím vozidle je možné pouze s hands-free, a to jen ve výjimečných případech a v co nejmenším možném rozsahu. Řidič, který telefonuje prostřednictvím hands-free, je i tak velmi rozptýlován vlastním telefonováním. Proto je zapotřebí dodržovat opatření.
- Soukromé telefonní hovory – jsou přípustné pouze v případě, že mobilní telefon obsahuje tzv. Twinbill kartu, která obsahuje dvě telefonní čísla, z nichž jedno je určeno pro služební hovory a jedno pro soukromé hovory. Zaměstnanec využívá pro soukromé telefonní hovory libovolně vybraný tarif. Mobilní operátor vyúčtuje soukromé hovory přímo danému zaměstnanci.

REHAU PROGRAMY

Podnikové akce či večírky jsou nástrojem pro udržování a budování vztahů se zaměstnanci a pomáhá to při navazování firemních vztahů a přátelství. Pro zaměstnance jsou podnikové večírky příležitostí, jak se lépe poznají a navážou vztahy, a vytvoří tak příjemnou atmosféru v podniku, ale také spolupráce mezi zaměstnanci.

Výrobní závod REHAU pořádá každý rok v rámci mezilidských vztahů také vánoční večírky a o prázdninách sportovní dny, kde se setkávají všichni zaměstnanci REHAU, jak ze závodu v Jevíčku, tak z Moravské Třebové, ale také přijíždí i manažeři z Německa, kde se utkávají ve fotbalovém zápase. Jedná se o celodenní akci, kdy od rána se hraje fotbalové utkání, a během něj je připraveno pohoštění pro pracovníky podniku a jejich rodiny. Pro děti jsou

nachystané atrakce v podobě skákacích hradů, kolotočů a různých her. Pro dospělé je připraveno pohoštění na grilu a čepované pivo. Večer je ukončen hudební zábavou a tancem.

PROGRAM NULOVÝCH CHYB

Společnost REHAU motivuje pracovníky k podávání zlepšovacích návrhů pomocí programu nulových chyb. Tím se snaží podnik neustále zlepšovat své procesy, výrobky, postupy, služby pro zákazníky, ale také spokojenost svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec má možnost podat zlepšovací návrh ke svému pracovišti, a zda se jedná o bezpečnost na pracovišti, udržitelnost či úsporu, je dle toho také odměněn, buď upomínkovým předmětem, či finančním obnosem. Program není vytvořen pouze k podání zlepšovacích návrhů, ale také pro komunikaci pracovníků s managementem. Pokud není problém, který je zatěžuje řešen mistrem či vedoucím výroby, je možnost podání tohoto návrhu, kde se stížnosti věnuje příslušný administrativní pracovník.

4.4 Interní komunikace na strategické úrovni

Vnitřní komunikace v podniku podporuje celkovou atmosféru i podnikovou kulturu, a také propojuje veškerá oddělení, ale i jednotlivce. Efektivní komunikace tak přináší do podniku stabilitu, jistotu, ale i transparentnost. Celkově ovlivňuje i dění v podniku, zároveň i angažovanost a spokojenost zaměstnanců.

Ve výrobních závodech MOTRE a Jevíčko je důležitá organizační struktura, ze kterých následně vychází i interní komunikace. Na vrcholu organizační struktury se nachází ředitel závodu, následně manažeři jednotlivých úseků, ať už kvality, technologie, laboratoře, personální oddělení, oddělení financí, výroby, logistiky a údržby. Každé oddělení na operativní úrovni má svého vedoucího, který má za úkol komunikovat jak s vedením, tak se svými podřízenými. V rámci taktické úrovně se nachází směnový mistr, jeho náplní práce je komunikace jak s vedoucím výroby, tak se zaměstnanci u výrobní linky.

Top management se stává z vlastníků a nejvyšších manažerů organizace, tudíž se jedná o ředitele závodu a vrcholové manažery. Mají za úkol plánovat, rozhodovat a v dlouhodobém horizontu řídit výrobní podnik.

Forma komunikace vrcholového managementu bývá nejčastěji prostřednictvím interních e-mailů, interních pevných linek, či služebních mobilních telefonů. V rámci řešení konfliktů se

uskutečňuje porada. Zde je důležité, aby ten, kdo poradu svolává, věděl, za jakým účelem a co má být jejím cílem. V REHAU probíhají také porady s managementem každé úterý přímo na výrobních halách, kde se setkávají jak manažeři vrcholoví, tak vedoucí směn, mistři, technici a pracovníci kvality. Jedná se o pravidelnou poradu s cílem zjistit, jak probíhají výroby, zda jsou bezproblémové, nebo kde naopak problém je, a tudíž ho musí nějakým způsobem řešit. Porady jsou v podniku důležité z hlediska toho, že pomáhají rozpoznat či najít problémy a je tak možné je v co nejkratším úseku analyzovat, zvyšují také pocit sounáležitosti ve firmě, ale především dochází k výrazně výkonnější koordinaci organizačních složek. Funguje zde otevřená komunikace a diskuse, tím pádem je aktivní komunikační účast a spousta nápadů k vyřešení daných problémů.

Další možností formy interní komunikace vrcholového managementu je na úseku personálního oddělení při přijímání nových pracovních sil. Po podání přihlášky o pracovní pozici ve firmě REHAU je pozván budoucí zaměstnanec na přijímací pohovor, který provádí zaměstnanec personálního oddělení, ve kterém hodnotí uchazeče o pracovní místo. V první řadě dojde k představení, pracovník personálního oddělení seznámí uchazeče o místo s firmou, s jejími cíli. Pro uchazeče je velice důležitá jeho image, vystupování a chování. V dnešní době podnik vynakládá větší náklady na administrativu a zacvičení nového pracovníka, neboť ho chtějí dobře poznat, a poznat že si vybrali opravdu kvalitní a efektivní pracovní sílu. Také vědí, že vysoká fluktuace zaměstnanců nemá pozitivní vliv na morálku, a tím i produktivitu podniku. Ústní pohovor, na který je uchazeč o místo pozván, trvá obvykle jednu hodinu. Uchazeč by měl být řádně připraven, podle toho také o jakou pracovní pozici se jedná. Pokud má zájem o místo výrobního dělníka, stačí mu zručnost, šikovnost, trpělivost, ale i komunikativnost, neboť se na většině výrob pracuje v kolektivu. Pokud má zájem o pracovní místo, které je manažerské či kancelářské, měl by být připravený na pohovor jak o svém vzdělání, pracovních zkušenostech, praxi, ale REHAU je německá firma, tudíž je pro kancelářské pozice také pohovor v německém či anglickém jazyce.

Součástí vrcholového managementu v Jevíčku je externí manažer, který se zaměřuje na přesun výrob z Jevíčka do Moravské Třebové, a poskytl rozhovor související s přesunem výrob, ale převážně o způsobu jeho komunikace v podniku. Externí manažer pan Ladislav Drážný poskytl rozhovor, kde mu bylo položeno 27 otázek týkající se osobnosti manažera a jeho komunikace v podniku.

4.4.1 Rozhovor s manažerem

Rozhovor poskytl manažer pro přesun výrob z Jevíčka do Moravské Třebové pan Ladislav Drážný, který pracuje v REHAU jako externí manažer. Odpovídal na 27 otázek, které se týkali manažerských funkcí, manažerských stylů, osobnosti manažera a interní komunikace.

1. *Jak byste charakterizoval sebe jako osobnost manažera?*

Nejdříve bych rád řekl, jak každý z nás chápe slovo management. Je mnoho definic, ale já si pro sebe zapamatoval, plánuj – organizuj – vedení lidí – a důsledná kontrola. Celý život jsem pracoval jako vrcholový manažer se spoustou podřízených, kdy pod mým vedením byla společnost téměř o 2 000 lidech. Kdo je tedy manažer? Vlastně úplně každý, kdo musí rozhodovat, plánovat, vést, ale i kontrolovat na jakékoli pozici. A je tedy jedno, zda se jedná o liniového manažera, manažera na střední úrovni či vrcholového. Každý z manažerů je jiný. Existuje spousta teorií, tlustých a chytrých knih, jaký by měl být, co by měl umět, jak reagovat, jak nereagovat, ale všichni jsme lidé, máme svoje silné i slabé stránky, svoje vize, cíle, hodnoty. Chytří pánové říkají, že pokud si provedeme analýzy svých stupnic hodnot, očekávání a další z nich, přejdeme k našim postojům, názorům, tak jen cca 5 % lidí myslí jako já. A to platí pro každého. A ani úspěch není měřítkem, protože naše pohledy na svět nám dávají i různá měřítka úspěchu. Co je měřítkem úspěchu pro mě, to není to samé, co pro někoho jiného.

2. *Jak se hodnotí úspěšný manažer?*

Náhled na management a úspěch manažera se především v poslední době radikálně změnil. Samozřejmě, pokud řídíme, jak říká ZOK obchodní společnost, tak vstupuje ziskovost firmy významně do hry, ale co třeba spokojenost zaměstnanců, kultura firmy, otázky trvale udržitelného rozvoje, otázky ochrany životního prostředí. Co je zde měřítkem úspěchu? Firma si na sebe a na svoje aktivity musí vydělat, to je jasné, ale třeba s vysokou fluktuací zaměstnanců, atmosférou strachu.

3. *Co je náplní Vaší práce ve společnosti REHAU?*

Moje současná role je spíše koordinační, komunikace a její zprostředkování ve společnosti REHAU, ale všechny složky komunikačních funkcí přicházejí taktéž v úvahu, i byť svoji roli nechápu primárně jako manažerskou. Vrcholovému manažerovi by mělo zabírat nejvíce času plánování, včetně toho strategického, dát podniku orientaci a směr do budoucna. Liniový manažer je na druhou stranu nejvíce zaměstnán operativou neboli vedením.

4. Jaký preferujete manažerský styl při komunikaci s podřízenými?

Z mého pohledu se management vyvíjí od direktivního, často autokratického stylu k týmovým přístupům, leadershipu. Každý a na jakékoli pozici se může a také vyvíjí, musí na sobě hlavně pracovat. Každý den se musí celý svůj život učit něčemu novému. Tak i manažer se musí učit, jak koučovat okolí, pracovníky kolem sebe, chápat je, a to není nikdy jednoduchá role, motivovat – spojovat – ale nerozdělovat. Samozřejmě, že manažerské role se liší i od typu obchodního vedení, nebo od zaměření firmy. Pokud se jedná o výrobní podnik, a v tom já působím celý život, vysoká míra určitého direktivního rozhodování zůstává samozřejmě vyšší než u kreativních firem.

5. Jak motivujete své zaměstnance?

I měřítko motivace se posunula, dnes nejsou pouze finanční, jak bylo chápáno dříve, ale oblasti, kterými jsou pracovní prostředí, podniková kultura, nepeněžní motivace, spousta toho se nachází v literatuře, a tak to funguje i v praxi.

6. Jak chápete svoji manažerskou roli?

Role manažera se liší tedy dle typu firmy, prostředí a neustále se vyvíjí. Dobrý šéf advokátní kanceláře, či ředitel školy nebude nejlepším kandidátem na ředitele výrobního závodu nebo nemocnice. Prostě se svět mění, role manažera také. Já se vždy cítil dobře tam, kde jsem měl možnost rozhodnutí ovlivnit, kontrolovat jeho dopad, revidovat. Tedy tam, kde byl prostor pro seberealizaci vlastních rozhodnutí. Samozřejmě, že bylo nutno se posunout v průběhu doby více k roli lídra.

7. V čem vidíte svoji velkou výhodu?

Pokud bych sám u sebe měl určit, tak mojí velkou výhodou bylo, že jsem se nikdy nebál učinit rozhodnutí. Každý manažer rozhoduje za určité míry neurčitosti. Pokud se budeme snažit ke všemu mít 100 % informace, vše tisíckrát prověřit, nikdy k žádnému rozhodnutí nedospějeme. Elon Musk by nemohl být Elonem Muskem, kdyby nebyl vizionář, nebyl se schopen rozhodnout. Je zde samozřejmě riziko chyby, ale dobrý manažer musí umět zvážit výši rizika odhadnout, co je nejlepší. To se mně vždy dařilo. Samozřejmě je to dáno i strukturou firem, možnostmi ovlivnit řešení. Na to nejvíce doplácí velké korporátní firmy. Je v nich zahrnuta spousta různých hierarchických stupňů rozhodování, prostor pro manažerovu činnost se více svazuje, centrální funkce mnohokrát neprošli praxí, mnohokrát vidíme alibistický přístup a snahu posunout rozhodnutí na někoho jiného a je jedno, zda delegací nahoru či dolů, pokud rozhodnutí přísluší mně. Udělám málo jedovatou poznámku. Nejhoršími manažery jsou

politici. Bojí se udělat rozhodnutí, nenesou odpovědnost, schovávají se za normativní akty. A pokud se podíváme na doby minulé a dnes, i zde poněkud oslím můstkem vidíme potvrzení toho, jak se role politického manažera mění. Koalice, spolurozhodování, genderové otázky, priority. Ale chybí mi v politice to rozhodování.

8. *Manažerské schopnosti jsou pro Vás přirozené, nebo jsou i nějaké, které jste se musel naučit v průběhu Vaší praxe?*

Jednoduše bych mohl říct, že ano, učil. Nová doba potřebuje nové přístupy. Ne všichni se narodíme jako přirození řečníci, komunikátoři. Je třeba se mnoho učit, kdo říká, že ne, tak se mýlí. U mě to bylo především pochopení potřeb druhých, chceme-li empatie. Pokud se někdo stane manažerem, je to i z důvodu, že je iniciativní, aktivní, a má důvěru v sám sebe. Ta však nesmí být přehnaná, ani flexibilita nesmí být přehnaná. Neznamená to rozhodně ohýbání hřbetu, nebo „kam vítr, tam plášť“. Pokud chápeme, že se poučíme z chyb, dokážeme si je přiznat a snažíme se najít nejlepší řešení. Ale já jsem trochu konzervativně přesvědčen, že aktivní přístup, flexibilita musí vycházet z genů, naučit se na rozdíl od empatie nedá. Trpělivost je obrovská vlastnost, potřebná. Nepatřím mezi nejtrpělivější, ale manažer se musí naučit naslouchat, či vyslechnout jiný názor, bolístku člověka, či jeho problém. Neznamená to však, že nemá být schopen se kvalifikovaně rozhodnout. Nejlepší manažeři však vždy vědí, co a jak vykomunikovat a udělat si z toho pro sebe tu nejlepší zpětnou vazbu.

9. *Cítíte ve Vaší komunikaci určité komunikační nedostatky?*

Ano, už jsem zmiňoval, že mojí slabinou je netrpělivost. Udržení koncentrace tam, kde vnímám, že protistrana nemá argumenty, opakuje se jako „gramofonová deska“ se spoustou domněnek, nepodložený faktů, je nepřipravena, přichází s přenesením odpovědnosti za svůj strach rozhodnout na mně. Jistě je nutno vzít v potaz, že ne každý jsme stejný, vnímáme stejně, máme jinou stupnici hodnot a priorit, neumíme se přesně vyjádřit, stydíme se či se bojíme a naše cesty v uvažování a myšlení jsou rozdílné. Ale to je to, co by měl správný manažer vyhodnotit a pochopit. Naslouchání je snad ta naše nejdůležitější, společně s rozhodováním operativní role.

10. *Jaký využíváte styl řízení, a který se Vám nejvíce osvědčil?*

Rozhodně nejsem jednocestný typ, i byť ve své funkci jsem byl nucen mnohokrát rozhodnout i bez kolegů. Pokud možno, rád vyslechnu názor ostatních. A nebát se udělat i nepopulární rozhodnutí. Jsou samozřejmě v týmu vždy kolegové, kteří vnáší otázku „co by tomu řekli lidi?“, to je jeden z ošklivých faulů. Zakázaná rétorika.

11. Co Vás nejvíce uspokojuje či naplňuje v pozici manažera?

Dnes již povětšinou manažerem úplně nejsem, jsem spíše projekt manažer, konzultant. Ještě v loňském roce jsem se však do manažerské role dal přemluvit. Co mě baví? Vidět výsledek, vidět stmelový tým, který vnímá, že se to někam posunulo. Že se to „dá“.

12. Vnímáte ve své práci stresové situace? Jak se stresem pracujete?

Jistě, vrcholový manažer je pod trvalým stresem. Avšak moje doporučení je, pokud můžete, nepřeházejte si ho domů. Je to složité, ale povětšinou to jde. Lidský život musí být vyvážený, stojí na více nohách, než je na splněných úkolech před termínem a 14-ti hodinové pracovní době. Rodina je důležitá. Musí být vše v rovnováze. Neuznávám workoholiky, člověk píšící mi e-mail o půlnoci není dobrý manažer, pokud se to stane mnohokrát, je to člověk, který nezvládá svůj Time-management, a není povětšinou schopen delegovat, je schopen jen kontrolovat kroky svých lidí. A začne dělat chyby, pokud se úplně nezhroutí, několikrát se to může stát, ale nesmí se to stát pravidlem. Je nutno lidem důvěřovat, dát jim to najevo, na druhou stranu neváhat se zpětnou vazbou. Včasná zpětná vazba, správná zpětná vazba.

13. Jak probíhala komunikace se zaměstnanci při přesunu výrob do MOTRE?

Nevnímám problém. V REHAU je spousta chytrých a pracovitých lidí, a jak všude, i tací, kteří se jen vezou. Já se snažil přesvědčit, že to možné je. Sám jsem se však musel mnohému novému učit.

14. Bylo nutné se připravovat na komunikaci se zaměstnanci, když jste jim oznamoval, že musí přejít do MOTRE?

Komunikace o převodech standardně není můj úkol, ale pokud jsem toto s lidmi komunikoval, vysvětloval jsem, že práce, kterou dobře umí, jim zůstává a přesun je potřebný.

15. Cítíte, že jste vzorem pro své zaměstnance?

Role model ano. Chodím včas, úkoly jsem nikdy vyhnít nenechal, odpovídám, pokud mám informace na každou otázku, tak svoji roli chápu.

16. Jste schopen sebereflexe? Znáte své silné stránky?

Sebereflexe ano. Jsem schopen si přiznat chybu, i přiznat ji ostatním. Zvláště nyní, kdy moje role není čistě manažerská, ale koordinační, a je třeba stavět na neformální autoritě, a ne na formální dané funkci.

17. Motivujete své zaměstnance, či řešíte problémy kritizováním zaměstnanců?

Kdo kritizuje, není apriori nepřítel, je třeba se naučit kritiku vnímat, pochopit a poučit se z ní. Je však třeba se naučit odlišovat kritiku potřebnou, jako zpětnou vazbu, od kritiky zlé, bez východisek, kritiky pro kritiku, zevšeobecnování, kritika založená „lidé říkali, že“. Správná a včasná kritika pomáhá.

18. Pokud máte negativní zpětnou vazbu od svých podřízených, jak ji vnímáte, a jak s ní pracujete?

Nejde vůbec o to, odkud ta kritika přijde, je-li věcná, faktická a férová. Pozor však na kritiku založenou na domněnkách a neúplných informacích. To je však otázka na stavení komunikace ve firmě. Já jsem přívržencem vysoké otevřenosti a na všech úrovních.

19. Komunikace je Vaší každodenní prací, setkal jste se s komunikačními bariérami, či komunikačním šumem?

Ano. Převážkou však nebývá jazyk. Převážně nějaké konflikty se zaměstnanci. Je však třeba férovosti ze všech stran. A co se týká komunikačního šumu, tak jistě, to je velký problém, ale je opravdu důležitá otevřená komunikace, kde lidem sdělíte fakta, zužuje se prostor pro fámy.

20. Vnímáte u svých podřízených i neverbální komunikace? Vnímáte ji také u sebe a myslíte, že je důležitá?

Ano, body language vnímám. A ta se dá i dobře naučit.

21. Jaké využíváte nejvíce druhy komunikace?

Spíše záměrnou, konstruktivní. Nemám rád neefektivní tlachání, i když nejsem pod časovým tlakem.

22. Asertivita v komunikaci? Pro Vás osobně jak moc je důležitá?

Asertivita je jedním z atributů komunikace manažera. Pochopit toho druhého, ale asertivita není jen o naslouchání, ale i o vysvětlování a kladení otázek. Vždy mám otevřené dveře, byť byly zavřené. Nesmí toho být však zneužíváno, každý má i své vlastní úkoly. Dnes je třeba ukázat tomu druhému, že mu naslouchám, avšak jasně být i schopen vyjádřit: „teď ne“.

23. Pochvala či kritika? Co působí na Vaše zaměstnance více?

Včasná pochvala je nejlepší pochvala. Raději 5x poděkovat než vůbec. Kritika má však také svá pravidla.

24. Nejčastější prostředky a formy komunikace v podniku?

Nesnáším e-mail teror s kopií na všechny vrátne. Chci-li něčí příspěví, musím jasne dát najevo od koho a co. Neadresné formulace je třeba eliminovat. Osobní setkání preferuji nejvíce převážně ta, která jsou plánovaná a opakující se.

25. Budování vztahů se zaměstnanci ve formě spolupráce, motivace a vytváření si loajálních zaměstnanců?

Loajalita ve firmě rozhodně, ale nesnáším prospěcháře a chváliče šéfa.

26. Zvyšuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců, když jsou informováni a zapojováni a mohou tak říct své nápady či názory?

Jistě. Pokud jde o konstruktivní a realizovatelné nápady.

27. Pracoval jste v mezinárodním týmu či v zahraničí?

Pracoval jsem mnoho let v multikulturním podniku i v zahraničí. Samozřejmě tam jsou obrovské rozdíly.

4.4.2 Manažerské funkce na strategické úrovni

Manažerské funkce nebo také manažerské činnosti jsou pro práci manažera asi nejvíce klasický způsob jejich práce. Dělí se na jednotlivé funkce a to je: plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace. Vše je zaměřené především dosahování podnikatelských cílů a vizí podniku, ale také na řízení zdrojů.

Funkce plánování předchází úplně všem manažerským funkcím. Součástí plánování je stanovení podnikových cílů, tedy vymezení budoucího stavu, kam se chce firma dostat, a jak toho chce dosáhnout. Výsledkem je potom plán, a ten už obsahuje jednotlivé kroky, které podnik musí uskutečnit, aby svých cílů dosáhl. Neboť se jedná o strategické plánování, tak je zaměřeno na dlouhodobé cíle, a tedy klíčové pro směr podniku, a to i pro finanční zdroje, lidské zdroje, i výzkum a vývoj. Manažer starající se o přesun výrob musí naplánovat ty výroby, které budou odcházet jako první, vytvořit plán a způsob přesunu výrob, vytvořit plán pro nadvýrobu během přesunu, aby nebyl problém v rámci vztahů se zákazníkem, což je vše limitováno časovým rámcem, během kterého musí být přesun uskutečněn.

V rámci činnosti **organizování** dochází k uspořádání a vytvoření systému, který zahrnuje lidi, zdroje, procesy, služby, či systém uvnitř podniku. V rámci přesouvání výrob musí manažer

umět delegovat pravomoci, není dobré, aby byl na vše sám, nastavit řízení a dělbu práce. V rámci svého pracovního úkolu má k dispozici zaměstnance, kteří jsou mu neustále k dispozici.

Funkci příkazování či řízení zajišťuje všeobecně personální oddělení, které je pod vedením finančního a personálního ředitele. Součástí práce personálního oddělení není jen nábor a přijímání zaměstnanců, ale také dohled nad zaměstnanci, jejich možné stížnosti a připomínky, problémy, které se týkají jejich zařazení do pracovního kolektivu. Důležitou součástí je mzdové oddělení, zabývající se docházkou zaměstnanců, a administrativou mezd. V otázce přesunu výroby se jedná nejen o přesun výroby, ale také zaměstnanců, kteří na odcházejících výrobních pracovištích pracovali, a ze strany personálního oddělení o komunikaci s těmito zaměstnanci a vysvětlení důvodů, proč musí odejít také do Moravské Třebové, nabídnout jim výhodnější podmínky, bonusy, nějakým způsobem je motivovat a přesvědčit, že jsou pro firmu důležití a je nutné tento krok, ačkoliv se jim nezamlouvá, uskutečnit.

Koordinování se týká různých úseků v podniku, ať už finanční, informatiky, kvality, personálního oddělení, logistiky, managementu, ale samozřejmě i výroby s cílem zajistit věcný, finanční a časový soulad v rámci činností i jednotlivých pracovníků. Což je velice důležité při přesouvání výroby a zaměstnanců z Jevíčka do Moravské Třebové, aby došlo ke shodě všech atributů koordinace. Pomoci k efektivnímu přesunu a koordinaci pomáhají různé dílčí plány, porady, ale samozřejmě je fungující komunikace.

Z hlediska **kontroly** se dodržují a kontrolují efektivnost plánů, jejich naplnění a dodržování, zda dochází k přesunu výroby dle časového harmonogramu, do toho spadají i efektivní řízení lidských zdrojů, tedy informovanost zaměstnanců a jejich připravenost na nové pracovní místo. Metodami kontroly mohou v podniku být vnitřní kontrola, interní či externí audit, ale důležitá je nejvíce zpětná vazba.

4.5 Interní komunikace na taktické úrovni

Střední management v podniku se zabývá střednědobými cíli závodu. Převážně se jedná o každý úsek, který má na starosti dané zaměření. Ať už se jedná o úsek kvality, obchodu, financí, laboratoře či technologie. Při vypracování byl k dispozici vedoucí výroby na těžké lisovně, který má na starosti celou třetí směnu, tudíž má pod sebou téměř 50 lidí. On sám komunikuje nejvíce s mistrem výroby, technikou, seřizovači, ale také na různých poradách s vrcholovým managementem.

Každodenní komunikace vedoucího výroby spočívá nejvíce tváří v tvář svým podřízeným a s mistrem výroby. Je pro něj důležitý dobře sestavený tým, který odvádí svou práci s co nejmenším dozorem, a pracovníci jsou loajální. Jeho pracovní náplní je řízení docházky zaměstnanců, zda jsou nemocní, nemohou dorazit, nebo jsou na dovolené. Také vyplňuje mzdové podklady pro finanční oddělení, které je velice podstatné pro zaměstnance, aby jim pravidelně docházela výplata s bonusy, přesčasy a různými výhodami. Během pracovní doby komunikuje s podřízenými, obchází každé pracoviště, kontroluje výrobu, plnění, 5 S, ale také ho zajímají názory zaměstnanců, a pokud jsou oprávněné, tak se snaží předávat dál, tedy k manažerům, kteří s tím umí pracovat.

Komunikace vedoucího také směřuje směrem nahoru, a to ve formě porad s vyšším managementem. Porady probíhají převážně na ranních směnách, kde jsou v pracovní době v závodě přítomni všichni zaměstnanci vrcholového managementu. Porady se konají na pracovištích lehké a těžké lisovny, vyfukování a konfekce, kde se vyhodnocuje předešlý den, co se týká plnění výrobních linek, problémů se vstříkolisovacími roboty, či jakýchkoliv jiných problémů, které jsou spjaty s výrobou. Výrobní porada se koná jednou týdně, kde se vyhodnocuje pracovní výkonnost celého týdne a cílů, které byly pro ten týden stanoveny.

Vedoucí výroby jednou za rok posuzuje pomocí hodnocení pracovníků jejich výkony s jejich pracovní náplní, pracovní morálkou a docházkou. To se potom stává základem pro tvorbu platových či mzdových ohodnocení. Ale také důležité pro zaměstnance, kteří se chtějí v podniku posunout na jiné pracovní pozice. Vedoucí převážně hodnotí výkon a chování zaměstnanců.

4.5.1 Rozhovor s vedoucím výroby

Rozhovor poskytl pan Štefan Polčan, vedoucí výroby těžké lisovny v MOTRE, bylo mu položeno 22 otázek ohledně komunikace v podniku a jeho osobnosti manažera.

- 1. Jak byste charakterizoval osobnost manažera, co musí umět, jaký má být a co je jeho předností?*

Určitě by v sobě měl mít přirozenou autoritu, být vůdčím typem, který bude mít tah na branku. Člověk, který se nebojí rozhodnout a taky vzít na sebe odpovědnost. Nebudu o sobě tvrdit, že jsem dobrý manažer, to musí jiní, ale za mě mluví výsledky a přínos, který stále firmě jsem schopný dát. Samozřejmě také samostatnost a spolehlivost.

2. *Musel jste se manažerské schopnosti učit nebo stačí pouze přirozené vlastnosti?*

Musel jsem se hodně učit, absolvoval jsem zpočátku hodně seminářů, pak do toho praxe a člověk se do toho postupně dostával. V dnešní době můžu říct, že praxe a hození do vody na mě fungovalo nejlépe.

3. *Cítíte ve své komunikaci nějaké nedostatky?*

Nevím, jestli je to nedostatek, ale neumím být tolik diplomat, jak by si občas přálo okolí.

4. *Jaký manažerský styl řízení se Vám nejvíce osvědčil?*

Participativní styl mi sedí asi nejvíce, poněvadž mám stabilní tým lidí, kteří vědí, co je potřeba udělat, a nechci, aby měli pocit, že jsou neschopní, nebo tak podobně. V případě, kdyby se to ubíralo jiným směrem, než je moje představa, umím navést na správnou cestu. Výsledky jsou odrazem týmu, a pokud nám to funguje, zbytečně nezasahuji do chodu týmu.

5. *Co Vás na Vaší práci manažera nejvíce baví či naplňuje?*

Řešení problémů, krizové situace, hledání řešení, plánování růstu mých lidí. Nejvíce mi dělá radost, když se mi povede někoho někam posunout výš, když to musím vyjednat a následně se dostaví výsledek.

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

Stres v práci vnímám, tím že patřím do středního managementu tak to funguje jako mlýnské kameny. Umím pod stresem pracovat, ale když je to dlouhé období, cítím, že energie tolik není, ale myslím si, že jsem pod stresem zvyklý pracovat.

7. *Co je náplní Vaší práce?*

Řízení týmu, plnění stanovených cílů, dohlížení na BOZP, vedení docházky, zpracování podkladů pro mzdy, provádění 5S auditů a spoustu dalších činností, které vznikají operativně podle situací.

8. *Myslíte si, že jste vzorem pro své zaměstnance?*

Těžká otázka, ale odpovím na to asi takto, věřím, že pro někoho vzorem jsem a váží si mé práce, pro někoho jsem obyčejný vedoucí, a pro někoho můžu být i negativní osoba.

9. *Znáte dobře sám sebe, svoje silné stránky, nebo místa, která je potřeba rozvinout?*

Jsem schopen sebereflexe, neboť pokud udělám chybu, tak ji uznám, snažím se z toho poučit a přijít na to, kde jsem tu chybu udělal. Myslím si, že se znám celkem dobře, vždyť už

se sebou žiji skoro pět desetiletí☺ Zním své silné i slabé stránky, a proto se snažím v komunikaci nedostat mimo komfortní zónu.

10. Jak motivujete své zaměstnance?

Snažím se je motivovat, a poslední tři roky tomu hodně pomohli, protože lidé museli zůstat doma, nebyla jistota, co bude, a často se mnou mluvili a chtěli slyšet dobré zprávy a já je neměl, ale musel jsem jim dát naději, ne přehnanou, ale takovou, aby si nehledali jiné místo, aby cítili, že v tom nejsou sami, a to se myslím povedlo.

11. Pokud máte negativní zpětnou vazbu od svých podřízených, jak ji vnímáte?

Pokud taková reakce přijde, beru ji na vědomí. Udělám analýzu toho, co jsem se dozvěděl a pokud je kritika oprávněná, tak se snažím o nápravu. Pokud není, a já to umím vysvětlit, tak s daným člověkem promluví.

12. Komunikace je při Vaší práci velice důležitá, setkal jste se s nějakou komunikační bariérou či komunikačním šumem?

Samozřejmě s komunikační bariérou třeba u porad, kde někde neposlouchá, nedává pozor, což se stává. A konfliktů na pracovištích jsem řešil už poměrně hodně. Co se týká fám či drbů, tak určitě, ne na moji osobu tedy. Většinou i nějaké drby v týmu. V tu chvíli jsem to řešil s dotyčnou osobou a protistranou a většinou to mělo úspěch. Žabomyší války, ale budou vždy, lidi si budou závidět, to je vlastnost, kterou má hodně lidí.

13. Při komunikaci se zaměstnanci vnímáte i neverbální komunikaci? U sebe ji vnímáte taky?

Rozhodně vnímám, a je pro mě velice důležitá, a dává i signály na určitá sdělení. Vnímám ji i u sebe, já tedy třeba neumím mít poker face.

14. Asertivita v komunikaci, využíváte otevřenou komunikaci?

Vždy volím podle toho, k jaké situaci jsem volán nebo jakou situaci řeším.

15. Častěji své podřízené chválíte, či kritizujete, co je více ovlivní?

Myslím si, že víc používám pochvalu, ale i kritika se objeví, ale tu většinou zakončím pozitivní věcí, aby zaměstnanec nebyl z kritiky špatný.

16. Nejčastější komunikace během Vaší směny?

Je to tak 50:50, jelikož pracuji na tři směny, tak na noční je nejvíce osobní komunikace, ranní směna je směs osobní komunikace, telefonování a psaní e-mailů.

17. Podnikové vize a cíle jsou v podniku zveřejněny?

Ano jsou, existují tabule, na kterých jsou cíle zveřejněny, ale i jak dané výroby plní. Na informativních schůzkách se používají prezentace cílů, a zda se jich dosahuje.

18. Informovanost zaměstnanců, jejich nápady či názory, zvyšují produktivitu?

Naše mentalita je v tomto ohledu zvláštní, lidé často právě chtějí víc, ale když je možnost, tak jejich aktivita není taková, jak se očekává, i když motivačně se jedná o zajímavé akce.

19. Rozšiřujete své vzdělání, co se týká rozvoje znalostí a dovedností manažera?

V tomto stádiu své práce si vyhledávám už online kurzy sám, ale ne už nijak aktivně. Občas si použít podcasty, takže přehled o trendech v oblasti komunikace mám. Já zastávám názor, že vzdělání je potřebné, ale praxe je praxe.

20. Jaká je hlavní priorita Vaše rozvoje na další roky?

Bohužel dnešní doba není lehká, tudíž přežít spolu se závodem tyto turbulentní změny ve světě a udržet sobě i lidem práci. Pro mě jsou teď nastavené jiné priority než můj osobní rozvoj. Kvůli onemocnění COVID-19 se toho hodně změnilo, a osobní kurzy nebyly k dispozici. Ale moje dlouholetá praxe je přínos a nevnímám to, že nebyla možnost kurzů jako handicap.

21. V čem si myslíte, nebo co by mělo být součástí vzdělání a rozvoje manažerů?

Těžko se na to odpovídá, ale když vidím služebně mladší kolegy na pozicích lídrů, tak mám pocit, že jim chybí vzdělání, zkušenosti, a hlavně chuť se vzdělávat.

22. Co sám vnímáte jako největší problém v komunikaci v závodě?

Nemám pocit, že by zde byl problém v komunikaci, každý nějak komunikuje a myslím, že z mého pohledu, to je vše v pořádku. Hodně se omezily takové hromadné e-maily, když byl nějaký problém, aby se to dozvěděli všichni, i když se jich to netýkalo. Naopak přichází mnoho e-mailů, kde jsou důležité informace, a to dává smysl.

4.5.2 Manažerské funkce na taktické úrovni

Na taktické úrovni se ve funkci plánování stanovují střednědobé cíle, ale může se i určit nejvýhodnější cesta k dosahování těch dlouhodobých cílů. To může být vymezeno ve finančních plánech, plánech výroby a prodeje a mnoho dalších.

Plánováním na úrovni středního managementu se zabývá plánovač výroby. Ten s pomocí mistrů a vedoucích výroby vypracuje rozvrh, dle kterého se naplňuje každodenní

provoz vstřikolisovacích robotů. Samozřejmě se plánuje podle požadavků zákazníků, či firem, které vyrobené díly odebírají. Nejedná se o plánování do budoucnosti, ale jsou to operativní plány, leckdy jen na pár týdnů. V potaz se musí brát potřeby lisů, obalových jednotek, granulátu a zaměstnanců. Poruchovost lisů a jejich oprava ze strany seřizovačů a nástrojářů zabírá také svůj čas, to samé dodání obalových jednotek od zákazníků zpět do firmy, také včasné dodání granulátu, ze kterého se vyrábí výrobky a v neposlední řadě i docházka zaměstnanců do zaměstnání. Z hlediska vedoucího práce, který nemá na starosti plánování výroby, ale plánuje vývoj svých zaměstnanců, tak aby každý pracovník byl motivován a měl pocit, že je členem týmu. V rámci plánů zaměstnanců se rozlišuje, zda jde o odborný či výrobní personál, podle toho se plánuje školení, tak aby každý rok absolvovali minimálně jedno školení na odborné téma. Plánování vývoje výrobního personálu se odvíjí od touhy se kariérně posunout, ale vše je tabulkově ohraničené, tudíž vedoucí musí vytipovat vhodné pracovníky, dle výkonu práce, tak i mentálně, a s cestou rozvoje zaměstnanci pomoci a probudit v něm zájem a chuť čekat na šance, které se v budoucnu personálně uskuteční.

Funkce organizování zahrnuje řízení lidí a dalších zdrojů nebo procesů uvnitř závodu. Z hlediska vedoucího práce to znamená především organizování práce zaměstnanců, aby všem, kdo přijdou do pracovní činnosti, bylo jasné, co mají dělat a jaké výsledky se od nich očekávají. Plánovač naplňuje výroby, které se musí vyrobit, a vedoucí práce se směnovým mistrem musí vybrat, který zaměstnanec dané výrobní linky bude obsluhovat. V REHAU na těžké lisovně vyrábí plastové díly 12 vstřikolisovacích lisů, které obsluhují zaměstnanci, a každá výroba je, co se týká konfekce úplně jiná, a může u ní pracovat buď jeden člověk, nebo také více. Je tedy velice nutné správně celou směnu sestavit, aby se dosahovalo cílů, které jsou pro ten den či pro danou výrobu stanoveny. Vedoucí výroby zajišťuje administrativní úkoly, zajistí vhodné pracovní podmínky, čistotu na pracovišti, či jiné důležité aspekty, které by mohly mít vliv na dosažení cílů.

Při výběru a organizování pracovníků na jejich pracoviště využívá vedoucí poznatků ohledně lidí, kteří už danou výrobu znají, či s ní byli seznámeni, anebo také, zda jsou u výrobních linek při určitých nutných zákrocích s dílem šikovní. Vedoucí své zaměstnance zná, tudíž jim přiděluje práci, která je nestresuje a je pro ně vhodná. Někteří starší pracovníci už mají problémy s rychlostí, nebo jim určité metody, či používání chemikálií nedělají dobře, a na to vedoucí bere ohledy při rozmístování pracovníků. Opět **vedení lidí** zahrnuje ty aktivity, které směřují ke koordinaci jednotlivců, ale i skupin za účelem dosáhnout zadaných cílů.

Vedoucí výroby provádí jednou ročně hodnocení pracovníků, jak již bylo zmíněno výše, kde hodnotí výkon a chování svých podřízených. To je součástí **kontrolních procesů** chodu organizace, a umožňuje vedoucímu poznat, jak jsou pracovníci schopni dané činnosti vykonávat. Podnik dle takových hodnocení zpracovává požadavky na konkrétní pracovní místa a upravuje pracoviště. Výsledky každého pracovníka se posuzují zvláště, dle toho, jakým je přínosem pro firmu a podle toho mohou nastat personální změny, a tedy povýšení pro daného jednotlivce. Hodnocení je také důležité ke stanovení reálnějšího výhledu podniku do budoucna, zda jsou schopni se svými zaměstnanci dosáhnout cílů podniku. Z pohledu zaměstnance má hodnocení přinést spíše motivační charakter, dodat sebedůvěru, tím že vedoucí uzná a pochválí jeho práci pro závod. Důležitou součástí hodnocení je i komunikace se zaměstnancem, ve kterém hovoří vedoucí s pracovníkem, poznat ho, pochopit a znát jeho názory a nápady.

4.6 Interní komunikace na operativní úrovni

Výrobní oddělení je pro interní komunikaci nejvíce specifické. Ve společnosti REHAU převládá komunikace vedoucího výroby, mistrů a seřizovačů s výrobními dělníky. Zde se odehrává komunikace face to face v první řadě, ale velice často se používají interní telefony, které propojují jednotlivá oddělení, úseky a kanceláře. Nejdůležitější informace přináší výrobní dělníci přímo od výrobního robota, kde nastávají poruchy během výroby. Zaměstnanci telefonují seřizovačům, mistrům či technikům, kteří se musí nastalý problém vyřešit. Dalším nejčastějším problémem bývá nedostatek obalových jednotek na pracovišti, či zpoždění ze strany zaměstnanců, kteří obsluhují vysokozdvizné vozíky. Opět je zaměstnanci od výrobní linky urgují přes mobilní telefony, buď přímo konkrétního řidiče, nebo přes oddělení logistiky. Tudíž se dá říct, že interní komunikace začíná na operativní úrovni, kde pracující zaměstnanci u výrobní linky a každý den komunikují o svých problémech, které je potkají během pracovní doby. Nejčastěji se tedy jedná o komunikaci s povozníkem při problémech s obalovými jednotkami, seřizovačem, když se jedná o poruchu na vstříkolisovacím robotu, či manažerem kvality, pokud je problém s kvalitou vylisovaných výrobků, nebo nevychází míry při měření dílu. Nejvíce se obrací zaměstnanci na svého směnového mistra, pokud jejich problémy nejsou řešeny z jeho strany, obrátí se pracovníci na svého vedoucího výroby. Ten je pak schopný rozhodnout, zda výroby zastavit a konkrétní problém řešit. Nejčastější komunikace je tedy tvář v tvář, a pokud se nedá od výroby odejít, neboť by došlo ke spadnutí a poškození výrobku, používá se interní mobilní telefon.

Mimořádného významu ale nabývá mezilidská komunikace a vztahy na pracovišti u výrobních linek. Zde se tvoří uspokojivé pracovní vztahy a atmosféra, která podporuje jak vztahy v organizaci, tak má vliv na výkony zaměstnanců. Pokud jsou narušeny mezilidské vztahy na pracovišti, může to mít negativní vliv na zaměstnance, kteří mohou odejít, nebo se nechají v rámci podniku přeřadit. Pozitivní vztahy na pracovišti vyvolávají v zaměstnancích spokojenost, práce jim přináší radost a zvyšuje produktivitu během pracovní doby.

Komunikace směnového mistra na těžké lisovně s vedoucím výroby probíhá tvář v tvář, kde mají společné místo v kanceláři. Mistr informuje vedoucího výroby o chodu výrobních linek a robotů, o zaměstnancích, či jakýkoliv komplikací, které během směny mohou nastat. Mistr plánuje a rozhoduje v krátkodobém horizontu, převážně jednoho týdne, kde se plánují výroby. Na operativní úrovni fungují a komunikují spolu, nejčastěji mistr výroby, který plánuje směnu, zaměstnanec, kteří se dostaví do práce s výrobou, která je naplánovaná, a to s plánovačem výroby, seřizovači, materialistou a s oddělením logistiky, aby byly připraveny na konkrétní výroby obalové jednotky. Veškerá jejich komunikace probíhá buď přes telefony, nebo na schůzích, které se konají na ranních směnách, kde se na výrobních halách schází operativní management, a probírají se plány a změny, které narušují chod podniku. Tato komunikace probíhá tvář v tvář, většinou se jedná o diskusi.

Součástí práce mistra na těžké lisovně je přidělování pracovních úkolů svým podřízeným. Na těžké lisovně v jedné směně pracuje 48 zaměstnanců, kteří směnují na třech provozech, tedy ranní, odpolední a noční směna. Při příchodu do práce čekají na stanoveném místě na svého mistra, který jim přiděluje pro konkrétní den pracovní místo. Komunikace mistra se svými zaměstnanci je většinou direktivního způsobu, neboť v práci ve výrobě není prostor pro iniciativu a kreativitu, je to místo, kde se musí plnit stanovené normy a mistr pouze po svém uvážení a plánu rozděljuje práci. Samozřejmě přihlíží k fyzicky náročnější práci, a tudíž přidělí na pracovní úkon zdatnějšího a mladšího zaměstnance, který nebude mít s danou prací problém, a také musí být ohleduplný k lidem staršího věku, kteří by nějaké úkony nemuseli zvládnout. Jeho každodenní činnosti je nejen kontrola výrob, ale komunikace se svými zaměstnanci, řešení krizí na pracovištích a nejvíce je vystaven komunikačním bariérám ze strany zaměstnanců. Velice často dochází ke konfliktům na pracovišti, kde pracuje více lidí, kteří mají rozdílné názory, ale převážně nejvíce je vystaven komunikačnímu šumu, přenáší se tak informace, které nejsou potvrzené, možná ani nejsou pravdivé, ale šíří se velice rychle a mohou způsobit na pracovišti chaos a zmatek.

4.6.1 Manažerské funkce na operativní úrovni

Na operativní úrovni se nejvíce řeší aktuální úkoly, které vyvstanou z daných každodenních situací a potřeb u výrobních linek.

Funkce plánovací je řešena ze strany strategického managementu, kde plánovač určuje a naplňuje každodenní výroby. Směnový mistr sestaví dle plánu výroby aktuální obsazenost lisů podle zaměstnanců, které má k dispozici.

Při příchodu zaměstnanců do zaměstnání přiděluje mistr každému zvlášť pracovní místo, zároveň i vysvětlí, co se na pracovišti bude vykonávat, kolik kusů je třeba vyrobit a zabalit, také zda výroba pojede celou směnu či se bude přestrojovat na jinou výrobu. V rámci **organizování** směny zkontroluje směnový mistr i obalové jednotky přes logistické oddělení, aby nedošlo k nedostatku obalů a nebyla přerušena výroba.

Kontrola probíhá během celé pracovní doby, kdy mistr prochází celou halu, všechny aktuální výroby a komunikuje se svými zaměstnanci o způsobu výroby, problémech, které nastaly, či jen se informuje, zda je vše v pořádku. Během obchůzky sleduje pracovní činnosti zaměstnanců, zda dodržují bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zda mají bezpečné pracoviště dle layoutu 5S systém fungující na pracovišti, a dodržování osobních ochranných pracovních pomůcek.

4.6.2 Dotazníkové šetření pro zaměstnance závodu REHAU

Použitá metoda ke zjišťování informací byla pomocí dotazníkového šetření, která je jednou z nejvíce používaných metod pro získání dat při průzkumech a výzkumech. Funguje na způsob rozhovoru, přitom je méně časově náročnější, a lze ho zadat jak skupině, tak individuálně. Při jeho sestavení je důležité promyslet cíl průzkumu a konkrétní otázky, které k danému cíli vedou. Dotazník bývá převážně anonymní, aby zodpovězené otázky byly co nejvíce upřímné. [30]

Mezi nejvýznamnější **výhody dotazníku** je to, že to je ekonomický způsob shromažďování informací, je to ekonomické tedy jak pro odesílatele, také pro respondenta. Úsporné je to z hlediska času, nákladů, které jsou velmi nízké, ale i úsilí. Pravděpodobně se jedná o nejlepší metodu sběru informací, neboť mohou být zapojeni i lidé, kteří nejsou vždy k zastížení, nebo může pokrýt velkou skupinu lidí současně. V dotazníkovém šetření lze odpovědi získat velmi rychle, není potřeba navštívit respondenta, a vyvíjí se na ně menší tlak,

aby okamžitě reagovali. Mohou odpovídat tedy ve svém volném čase bez fixace konkrétního času a situace. Pomáhá zaměřit pozornost respondentů na důležité položky, a především zajišťuje anonymitu respondentů, kteří pak mají větší jistotu, že nebudou identifikováni a lépe, pohodlněji a svobodněji vyjádří svůj názor. [39]

Jednou z hlavních **nevýhod dotazníkového šetření** je omezení ve schopnosti navázat osobní kontakt s respondentem. Pokud dotázaný nerozumí technickým pojmům, či může být pochybnosti ohledně dotazníku, nemá mu to kdo objasnit. I když se výzkumník snaží, aby dotazník byl jednoduchý, přesný a pohodlný, ale cíl lze samozřejmě vysvětlit nejlépe osobně. Další nevýhodou v případě zaslání dotazníku je podíl návratnosti, který bývá obvykle nízký. Existuje spousta faktorů, které ovlivní návratnost, může to být uspořádání dotazníku, velikost, organizace provádějící výzkum atd. Informace shromážděné prostřednictvím dotazníku nelze považovat za úplně spolehlivé a platné. V dotazníku jsou odpovědi, které jsou neúplné či neurčité, a výzkumník nemá možnost otázky přeformulovat, tak aby respondent správně otázku pochopil. Často většina respondentů vyplní dotazník špatně či vynechá otázku, a je pro výzkumníka obtížné tyto odpovědi sledovat, a to pak činí dotazník neúplným. A nejčastější nevýhodou dotazníku jsou chyby respondentů, které nelze odhalit, a tím nemá spolehlivost informací, které mu jsou poskytnuty a jedná se pak o zmanipulované informace. [39]

Zaměstnancům pracujících v závodu REHAU byl podáno dotazníkové šetření. Otázky v dotazníku se týkaly především interní komunikace, osobností manažera, manažerského stylu a komunikačních bariér. Cílem bylo zjistit úroveň interní komunikace a komunikace manažerů s podřízenými. Dotazník obsahoval 28 otázek, a byl podán 180 zaměstnancům. Návratnost dotazníků byla od 92 zaměstnanců. V příloze A je [101] přiložen dotazník, který byl rozdán zaměstnancům.

První otázky z dotazníkového šetření jsou spíše identifikační. První otázka (**Jak dlouho jste v podniku REHAU zaměstnání?**) se týká délky pracovního poměru, ve kterém jsou s podnikem.

Tabulka 1 – Zaměstnanost v podniku REHAU

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Více než 5 let	80	83,30 %
1-5 let	16	16,70 %
méně než 1 rok	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Odevzdaný dotazník byl převážně od zaměstnanců, kteří pracují v podniku REHAU déle jak 5 let. Pouhých 16 % tam pracuje mezi jedním až pátým rokem a mezi dotázanými nebyl ani jeden zaměstnanec nový.

Otázka číslo dvě (**Na jaké pozici v podniku pracujete?**) se dotýká pracovního zařazení v podniku.

Tabulka 2 – Pracovní zařazení v podniku

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Výrobní dělník	68	70,80 %
Řidič VZV	12	12,50 %
Manažer úseků	0	0 %
Mistr	4	4,20 %
Seřizovač	0	0 %
Vedoucí	0	0 %
Jiné	12	12,50 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejvíce odevzdaných dotazníků bylo z pozice výrobních dělníků, a to 70,8 %, dále pak řidiči vysokozdvížných vozíků, mistři a jiné zaměstnanecké zařazení. Může se jednat například o materialisty, zaměstnance z laboratoře, magazínu, nástrojáře, asistenty a jumpery.

Otázka týkající se už konkrétně interní komunikace, a zda zaměstnanci znají vize a cíle podniku. (**Je Vám známo z interní komunikace, kam podnik směřuje? Jaké jsou jeho cíle a vize?**)

Tabulka 3 - Cíle a vize podniku

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	76	79,20 %
Ne	16	16,70 %
Nevím	4	4,20 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Většina dotazovaných naprosto přesně ví, kam jeho podnik směřuje, jaké jsou jeho vize a cíle. Dalších 16 % není seznámeno s vizí podniku a malé procento to neví nebo ho to nezajímá.

Další otázkou (**Na svém pracovním místě, víte, co máte dělat, máte od vedení jasné a přesné informace?**) je myšleno, zda zaměstnanci ví, co na svém pracovišti vykonávat a mají k tomu přidělené informace, které se výrob týkají.

Tabulka 4 - Povinnosti pracovního místa

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	52	54,20 %
Rozhodně ano	44	45,80 %
Spíše ne	4	4,20 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Téměř všichni dotazovaní, vědí, co mají na svém pracovním místě vykonávat, 44 % si je velice jistých, 52 % už méně, ale pořád ví, co se od nich v pracovním výkonu očekává. Jen malé procento neví, nebo si není jisté, co mají na svém pracovním místě vykonat.

(**Pokud máte nějaké nejasnosti ohledně svého pracovního místa, víte, na koho se máte obrátit?**) je otázka sloužící k rozpoznání toho, zda zaměstnanci ví, kdo je jejich nadřízený a ví s kým řešit případné komplikace během výroby.

Tabulka 5 - Komplikace na pracovišti

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	92	95,80 %
Ne	0	0 %
Nevím	4	4,20 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Bez téměř zanedbatelných 4 %, kteří si nejsou jistí, na koho se obrátit, tak převážná většina dotazovaných je obeznámena s tím, na koho se v případě problémů, či jakýkoliv dotazů během pracovní doby obrátit.

Otázka (**Komunikace s nadřízeným je jednoznačná, jasná a efektivní?**) je důležitá pro pochopení zaměstnanců, zda rozumí tomu, co jim nadřízení říkají.

Tabulka 6 - Efektivní komunikace s nadřízenými

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	56	58,30 %
Rozhodně ano	28	29,20 %
Spíše ne	12	12,50 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Více než 80 % zaměstnanců komunikuje s nadřízeným jasně, efektivně a rozumí jeho požadavkům, malé procento zaměstnanců necítí, že by komunikace byla efektivní a jednoznačná.

Analýza otázky (**Jaké komunikační kanály používáte během pracovní doby nejčastěji?**) má zjistit, která komunikační média využívají zaměstnanci nejvíce.

Tabulka 7 - Využívané komunikační kanály

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Osobní setkání	80	83,30 %
Mobilní telefon	20	20,80 %
Informační schůzky	4	4,20 %
IT komunikace	4	4,20 %
Porada	0	0 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Převážně se nejvíce jako komunikační kanál volí osobní setkání, dále mobilní telefon, a jen velice málo procent využívá nejvíce IT komunikaci a informační schůzky. Pokud chce zaměstnanec co nejaktuálnější informace, tak právě proto nejvíce procent komunikuje osobně nebo přes mobilní telefon.

Otázka číslo osm (**Které komunikační prostředky by pro Vás během pracovní doby byly nejvíce efektivní a získali byste z nich nejvíce informací?**) se týká komunikačních kanálů, skrz které dostávají zaměstnanci aktuální informace.

Tabulka 8 - Nejužitečnější komunikační kanály

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Nástěnka	52	54,20 %
Informační schůzka	36	37,50 %
Firemní aplikace	16	16,70 %
Konzultace	12	12,50 %
Firemní intranet	8	8,30 %
Jiné	4	4,20 %
Firemní časopis	4	4,20 %
Schránka na dotazy	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Zaměstnanci nejvíce preferují informace z nástěnky, které mají na každé hale, dále informační schůzky a pomocí firemní REHAU aplikace. Zanedbatelná část jsou konzultace, firemní intranet, firemní časopis či jiné.

(**Jak hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými?**) je otázka zaměřená na pocit jaký mají zaměstnanci z komunikace se svým nadřízeným, zda ji vnímají jako v pořádku, či cítí určité problémy.

Tabulka 9 - Hodnocení komunikace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Naprosto v pořádku	56	58,30 %
Malé nedostatky	32	33,30 %
Větší nedostatky	8	8,30 %
Naprosto špatná	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejvíce odpovědí, jak hodnotí zaměstnanci komunikaci s nadřízenými, je že ji vnímají jako naprosto v pořádku, nadřízení komunikují a zaměstnanci se cítí informováni a to z 58 %. Menší část zaměstnanců 33,3 % cítí v komunikaci menší nedostatky, a 8 % komunikaci vnímá maličko hůře.

Desátá otázka (**Jak hodnotíte interní komunikaci ve Vašem podniku? Jste vždy a včas o důležitých věcech informováni?**) zkoumá, jak zaměstnanci vnímají a hodnotí interní komunikaci, a zda jsou informováni o důležitých událostech, které se v podniku konají.

Tabulka 10 - Interní komunikace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	68	70,80 %
Rozhodně ano	16	16,70 %
Spíše ne	12	12,50 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V podniku jsou zaměstnanci převážně vždy a včas informováni o informacích, které jsou pro ně důležité, to si myslí 70 % zaměstnanců, 16 % si je úplně jistých a jen něco málo kolem 12 % si není úplně jistých o podaných informacích.

Zaměstnanci pracující v podniku déle vnímají více interní komunikaci, proto otázka (**Jaké byste navrhovali zlepšení v oblasti interní komunikace v podniku?**) je právě ideální pro starší zaměstnance, kteří mají více zkušeností.

Tabulka 11 - Zlepšení v oblasti komunikace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Méně komunikačního šumu, jako jsou drby a fámy	36	37,50 %
Otevřená komunikace	24	25 %
Pochopení a empatie od vedení	20	20,80 %
Efektivnější a častější komunikace s vedením	20	20,80 %
Efektivní zpětná vazba od nadřízených	16	16,70 %
Firemní akce	12	12,50 %
Školení v oblasti komunikačních dovedností	8	8,30 %
Teambuilding	8	8,30 %
Jiné	4	4,20 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejčastější odpovědí je snížení komunikačního šumu v oblasti drbů a fám, které jsou v podniku zřejmě nejčastější, jejich eliminaci by si přálo téměř 38 % dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí v oblasti zlepšení komunikace je otevřenější komunikace ze všech stran, tedy jak od svých kolegů, tak i nadřízených. To jde ruku v ruce s větším pochopením a empatií, ale také efektivnější a častější komunikací ze strany nadřízených. 12 % zaměstnanců vidí zlepšení ve firemních akcích, zbytek ve školení, co se týká komunikačních dovedností, a teambuildingu.

Otázka číslo dvanáct (**Jaký manažerský styl využívá Váš nadřízený?**) pomáhá určit styl řízení, který využívá jejich nadřízený.

Tabulka 12 - Manažerský styl nadřízeného

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Participativní styl	28	29,20 %
Autokratický styl	28	29,20 %
Konzultativní styl	24	25 %
Liberální styl	16	16,70 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z největší části zodpovězených odpovědí využívá nadřízený styl buď participativní, či autokratický. To je z důvodu, zda buď jde o nadřízeného výrobních dělníků, nebo vedoucího,

který vede tým. Dalších 25 % vidí svého nadřízeného využívat konzultativní styl a 16 % styl liberální.

Otázka, zda zaměstnanci vnímají aktivní naslouchání ze strany nadřízených (**Cítíte, že ze strany vedení dochází k aktivnímu naslouchání? Poslechnou si Váš názor, zajímá je Vaše stanovisko, nevstupuje nikdo do Vašeho hovoru, nechávají dokončit Vaše myšlenky?**), že jsou schopni vyslechnout názory podřízených, jsou velice důležité pro efektivní komunikaci.

Tabulka 13 - Aktivní naslouchání nadřízených

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	64	66,70 %
Rozhodně ano	16	16,70 %
Spíše ne	16	16,70 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Více jak polovina dotázaných, tedy 66,7 % vidí u svých nadřízených aktivní naslouchání, zajímá je názor svých podřízených. Následně 16 % si je velice jistá aktivním nasloucháním, ale u 16 % dalších si nejsou úplně jistí, zda jim jejich nadřízený naslouchá.

Čtrnáctá otázka (**Jaká si myslíte, že je ve Vašem podniku největší komunikační bariéra?**) se týká komunikačních bariér, které mohou komplikovat vzájemnou komunikaci, tak že, není vyslaná zpráva správným způsobem i pochopena.

Tabulka 14 - Komunikační bariéry v podniku

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Konflikty mezi jednotlivci	40	41,70 %
Nedostatečná komunikace s vedením	28	29,20 %
Nekompletní informace	20	20,80 %
Jiné	16	16,70 %
Žádná zpětná vazba	12	12,50 %
Nevhodné komunikační kanály	8	8,30 %
Nevhodný slovník	4	4,20 %
Kulturní problémy	0	0 %
Chyby neverbální komunikace	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Všeobecně největší komunikační bariéra bývá mezi zaměstnanci na pracovišti, jejich každodenní spolupráce a komunikace vyvolává spory a konflikty. Druhou bariérou je nedostatečná komunikace s vedením a nekompletní informace, které jsou poskytovány od nadřízených. Nižší procento zaměstnanců má pocit komunikačních bariér, že se nepoužívají vhodné komunikační kanály pro komunikace, a 4 % vidí problém i v nevhodném slovníku.

Otázka zda (**Setkali jste se během Vašeho působení v podniku i s problémovou komunikací ze strany vedení?**) se zaměstnanci setkali s problémovou komunikací s vedením během jejich pracovního poměru v podniku.

Tabulka 15 - Problémová komunikace ze strany nadřízených

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Jiné	48	50 %
Dezinformace	20	20,80 %
Lhaní	16	16,70 %
Agresivita v komunikaci	16	16,70 %
Fámy a pomluvy	12	12,50 %
Manipulace	12	12,50 %
Konflikt	12	12,50 %
Kritika	12	12,50 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ze strany vedení se s problémovou komunikací potkalo 50 % dotázaných, o jaký způsob problémové komunikace šlo, není jasné, neboť odpověď byla „jiné“ a nešlo o otevřenou otázku. Dalšími způsoby problémové komunikace byly dezinformace 20,8 %, lhaní 16,7 % a dalšími už byli ve stejných procentech uvedený fámy a pomluvy, manipulace, konflikty, i kritika.

Otázka šestnáct je podobná předchozí otázce (**Setkali jste se s problémovou komunikací na pracovišti ze strany svých kolegů?**), ale změna je, zda se setkali s problémovou komunikací, ale ze strany svých spoluzaměstnanců.

Tabulka 16 - Problémová komunikace od kolegů

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Fámy a pomluvy	60	63 %
Lhaní	32	33,30 %
Dezinformace	16	16,70 %
Agresivita v komunikaci	16	16,70 %
Konflikt	16	16,70 %
Kritika	16	16,70 %
Manipulace	12	12,50 %
Jiné	8	8,30 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Největší problémovou komunikací na pracovištích jsou z 63 % fámy a pomluvy mezi zaměstnanci. Dalším větším problémem je lhaní z 33,3 %. V menším množství se pak objevují dezinformace, agresivita v komunikaci, konflikty a kritika a to z 16,7 %. Nejméně pak manipulace.

Empatie je jednou z důležitých vlastností, která velmi dobře vede k vytvoření efektivní komunikace, tedy zda **(Myslíte, že Vaše vedení komunikuje pozitivně? Naslouchá Vám i Vašim názorům, je empatické, vytváří příjemnou komunikační atmosféru?)** vedení a nadřízení jsou empatictí a pozitivní je velice přínosná pro zjištění komunikační atmosféry.

Tabulka 17 - Pozitivní komunikace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	56	58,30 %
Rozhodně ano	32	33,30 %
Spíše ne	8	8,30 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ze strany vedení či nadřízených není v komunikaci téměř žádný problém, většina cítí, že komunikace je příjemná, 33,3 % je si jisto bezpodmínečně, že nemají žádné problémy během konverzace s nadřízenými, pouhých 8,3 % cítí malé nedostatky.

Zaměstnanci mohou mít různé komplikace během pracovní doby, a to i takové, které nejsou spojené s výrobou. **(Pokud nastane během pracovní doby komplikace, která není**

spojena s výrobou, ale týká se Vaší osoby, jaké prostředky využijete, abyste problém vyřešili?)

Tabulka 18 - Komunikační média při řešení komplikací

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Otevřené dveře u vedení	40	50 %
Komunikace s kolegy	40	41,70 %
Personální oddělení	16	16,70 %
Neřeším	12	12,50 %
Jiné	0	0 %
Schránka stížností	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Zaměstnanci problémy na pracovišti vysvětlují jejich přímému nadřízenému, u kterého mají vždy otevřené dveře, a pomůže jim s vyvstalými komplikacemi, nebo nastalé konflikty řeší přímo se svými kolegy, kterých se problémy týkají. Menší část zaměstnanců 16,7 % vyhledá pomoc u personálního oddělení, a 12,5 % problémy na pracovištích nevnímají.

Firemní akce, večírky, teambuilding. To vše jsou podnikové akce, které stmelují kolektiv a podporují loajalitu zaměstnanců. Otázka číslo 19 (**Každý rok podnik pořádá firemní večírky a akce, jak vnímáte ty to akce, máte pocit, že stmelují Váš pracovní kolektiv?**) má poukázat na to, jak to cítí v podniku zaměstnanci.

Tabulka 19 - Firemní akce

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	44	45,80 %
Rozhodně ano	28	29,20 %
Spíše ne	24	25 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Firemní akce jsou u zaměstnanců velice oblíbené, 29,2 % si myslí, že rozhodně kolektiv stmelují, 45,8 % si to myslí méně, ale pořád jsou přesvědčeni, že určitě ano. Pouhých 25 % má dojem, že firemní akce na stmelení kolektivu nemají vliv.

Neverbální komunikace či komunikace beze slov je velice důležitou součástí sociální komunikace, a tím umožní předávat citové sdělení a posilovat verbálně vyjadřované významy. Zaměstnanci podniku byli dotázáni (**Jaký typ neverbální komunikace na Vás nejvíce působí, čeho si nejvíce všimnete?**) čeho si nejvíce během komunikace všimají.

Tabulka 20 - Vlivy neverbální komunikace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Výrazy tváře (mimika)	52	54,20 %
Gesta, pohyby hlavy i těla	40	41,70 %
Zraková komunikace	28	29,20 %
Paralingvistika (tón, hlasitost či výška hlasu)	24	25 %
Postoj a držení těla	8	8,30 %
Postoj těla – vzdálenost a prostor	8	8,30 %
Artefakty	4	4,20 %
Haptika – dotyková komunikace	4	4,20 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejvíce na zaměstnance působí z neverbální komunikace výrazu tváře, tedy mimika a to z 54,2 %, dále z největší části gesta a pohyby hlavy i těla jako doprovodný prvek v řeči, kterému náleží emocionální vyjádření. Z 29,2 % si všimají zaměstnanci zrakové komunikace, kde pohledem se vyjádří spousta nevyřčených myšlenek, a z 25 % paralingvistika, tedy vokální komunikace. Menší procenta neverbální komunikace působící na lidi je postoj a držení těla, vzdálenost a prostor při komunikaci, artefakty a dotyková komunikace.

Otázka číslo 21 (**Jaký druh verbální komunikace se Vám zdá v podniku nejčastější?**) má poukázat na styl verbální komunikace, který nadřazení v podniku nejčastěji využívají.

Tabulka 21 - Druhy verbální komunikace

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Racionální styl	44	45,80 %
Formální styl	40	41,70 %
Operativní styl	16	16,70 %
Neformální styl	16	16,70 %
Emocionální styl	12	12,50 %
Konverzační styl	4	4,20 %
Vyjednávací styl	0	0 %
Konvenční styl	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Druh verbální komunikace používaný v podniku je z hlediska zaměstnanců nejčastější racionální styl 45,8 %, tedy rozumová komunikace, kdy se podřízeným oznamují jejich pracovní povinnosti. Další tedy formální styl 41,7 %, a následně operativní 16,7 %, který slouží právě k řešení pracovních záležitostí. Neformální a emocionální styl lidé upřednostňují na pracovištích.

(Pokud se v podniku sdělují důležité interní informace, jakým způsobem jsou prezentovány?) otázka, která je důležitá, neboť zaměstnanci potřebují být informováni o událostech týkajících se jejich osoby a podniku a má za úkol zjistit, kde jsou takové informace nejvíce zveřejňovány.

Tabulka 22 - Prezentace důležitých informací

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Nástěnka	42	58,30 %
Informační schůzka	52	54,20 %
E-mail	28	29,20 %
Skupinové porady	20	20,80 %
Jiné	0	0 %
Osobní setkání	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejčastěji se sdělují důležité informace podle zaměstnanců pomocí nástěnky 58,3 %, dále informačních schůzek 54,2 %, ale také z e-mailů, což zřejmě nebude pro výrobní dělníky a 20,8 % skupinové porady.

Moderní manažer je více orientován na své zaměstnance, umí jim naslouchat, rozvíjet jejich nápady, ale také je informuje o aktuálním dění v podniku, komunikuje s nimi s cílem zvýšit jejich motivaci a produktivitu. **(Pokud máte aktuální interní informace o podniku, co se děje, nebo bude dít, zvyšuje to Vaši angažovanost, spolupráci a produktivitu?)**

Tabulka 23 - Informovanost a její vliv na produktivitu

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	48	50,00 %
Rozhodně ano	36	37,50 %
Spíše ne	12	13 %
Rozhodně ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Pokud jsou zaměstnanci informováni o podniku, o jeho plánech, cílech, vizích a dalších informacích, z největší části to jejich produktivitu, spolupráci i angažovanost zvyšuje. Jen malé procento 13 % ten dojem nesdílí.

Podnik REHAU vytvořil Program nulových chyb, jehož cílem je využívat a odměňovat nápady zaměstnanců spojených s výrobou či pracovním místem. Tento program slouží, ale i k vytváření námětů na zlepšení komunikace, či jako „schránka stížností“. **(Využíváte Program nulových chyb v rámci podání námětů či nápadů? Co Vás v tomto programu nejvíce motivuje?)**

Tabulka 24 - Program nulových chyb

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Finanční odměny	40	41,70 %
Možnost řešení problémů	36	37,50 %
Úspora	24	25 %
Materiální odměny	16	16,70 %
Inovace	12	12,50 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Největší motivace v rámci programu nulových chyb je pro zaměstnance finanční odměna 41,7 %, ale následují ji možnost řešení problémů, které už po podání návrhu konkrétní osoby k tomu zmocněné musí řešit, což je pro pracovníky na pracovištích velice důležité. Dále také úspora energií 25 %, kdy není lhostejná lidem ekologie a udržitelnost, dále materiální odměny 16,7 %, což jsou různé upomínkové předměty a v neposlední řadě inovace 12,5 %.

Následující otázka **(Jaké vlastnosti nejvíce charakterizují Vašeho manažera?)** má za úkol zjistit vlastnosti, které přísluší vedoucím či manažerům a na zaměstnance mají určitý vliv.

Tabulka 25 - Vlastnosti nadřízeného

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Pozitivní myšlení	28	29,20 %
Dobře zvládá krizové situace	24	25 %
Empatický	20	20,80 %
Efektivní komunikace	16	16,70 %
Čestný a etický	16	16,70 %
Vzor pro ostatní	16	16,70 %
Schopen sebereflexe	12	12,50 %
Skvělý vůdce	12	12,50 %
Dobré systémové myšlení	8	8,30 %
Vše výše uvedené	4	4,20 %
Rád provádí změny	4	4,20 %
Vzdělání a studium	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejčastěji dotázaní zaměstnanci oceňují na svých vedoucích, či nadřízených pozitivní myšlení 29,2 %, dobré zvládání krizových situací 25 % a empatii ze strany nadřízených 20,8 %. Další vlastnosti, které u svých vedoucích ocení, jsou čestnost a etika 16,7 %, vzor pro ostatní 16,7 %, schopnost sebereflexe 12,5 % a schopnost být skvělým vůdcem 12,5 %. Nejmenší význam, který pro pracovníky má vlastnost jejich manažera je, dobré systémové myšlení 8,3 %, provádění změn 4,2 % a vůbec jejich manažery necharakterizuje vzdělání.

Jak jsou důležité vlastnosti manažerů, tak také jeho schopnosti. Měkké a tvrdé dovednosti působí na podřízené a každý jedinec vnímá tyto schopnosti jinak, a jsou pro každého jinak významnější. **(Jaké schopnosti u Vašeho nadřízeného převládají?)**

Tabulka 26 - Schopnosti nadřízeného

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Soft skills	10	41,70 %
Hard skills	10	41,70 %
Nevím	4	16,70 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Schopnosti převládající u nadřízených jsou úplně na stejno, někdo si více všimá měkkých dovedností, pro někoho jsou více dominantní ty těžké dovednosti. Nepatrné procento 16,7 % si není jisto ani jedním termínem u svých nadřízených.

Manažer je silná vůdčí osobnost, která vede a motivuje podřízené k dosahování stanovených cílů. Ale také jeho vztah se zaměstnanci, nálada během pracovní doby, to vše na zaměstnance přímo i nepřímo působí. **(Během pracovní doby, když svého nadřízeného potkáte, dokáže svým přístupem na Vás přenést svoji energii a optimismus?)**

Tabulka 27 - Pozitivní přístup nadřízeného

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Spíše ano	36	37,50 %
Rozhodně ano	20	20,80 %
Spíše ne	32	33 %
Rozhodně ne	8	8 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Svoji energii a optimismus dokáže vedoucí přenést téměř nad 50 % zaměstnanců, což je velice přínosné. Co se týká 33 % zaměstnanců, tak na ně dobrá nálada vedoucích nepůsobí, a na 8 % absolutně vůbec.

(Dle manažerské mřížky je definováno sedm stylů řízení. Jaký styl charakterizuje Vašeho nadřízeného?) Jednotlivé styly jsou vysvětleny v teoretické části a mají napomocť k určení problému, který se může nacházet v komunikačním stylu.

Tabulka 28 - Manažerská mřížka a styly řízení

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Synergický styl	36	37,50 %
Formální styl	32	33,30 %
Direktivní styl	20	20,80 %
Rutinní styl	16	16,70 %
Přátelský styl	4	4,20 %
Chaotický styl	0	0 %
Proměnlivý styl	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Zaměstnanci vnímají svého nadřízeného ve stylu synergickém, tedy 37,5 %, to znamená, že je maximálně orientován na lidi i na výkon, dále také jako formálního 33,3 %, kdy lpí více na formalitách. Direktivní styl se zaměřuje více na výkon, to ho vidí z 20,8 %, dále pak také jako rutinní a ten se více zajímá o své pracovníky.

V rámci dotazníku byly použity různé teoretické názvy, styly řízení či otázky, kterým úplně nemuseli běžní laici rozumět. Vše bylo pořádně vysvětleno při podání dotazníků, některé přímo v dotazníku popsané, aby všichni zaměstnanci, kteří dotazník obdrželi, rozuměli veškerým názvům, které se v dotazníkovém šetření nachází a veškeré informace byly relevantní.

5 SHRNU TÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Následující text obsahuje informace, které jsou důležité pro oblast komunikace, manažerských funkcí a stylů řízení, které byly zjištěny z interní komunikace a z poskytnutého rozhovoru s manažerem výrobního závodu, z rozhovoru s vedoucím výroby, jako součást středního managementu, a z dotazníku, který byl podán zaměstnancům jedné směny.

5.1 Shrnutí rozhovorů

Rozhovor s manažerem závodu REHAU byl velice zajímavý, co se týká interní komunikace v podniku, tak je na velmi dobré úrovni. V průběhu pracovní doby nejčastěji komunikuje v rámci osobních setkání, kde nechává prostor a otevřené dveře pro všechny zaměstnance, kteří přichází s konstruktivními nápady či dotazy. Další komunikační kanály, které on sám využívá, jsou mobilní telefony, pomocí nichž je rychleji informován o komplikacích během výrob. Dalším komunikačním médiem je elektronická korespondence, které osobně sám nedává přednost. Preferuje nejvíce osobní setkání. Je si vědom svých slabých i silných stránek v komunikaci, ale také komunikačních bariér, které v podniku rezonují, a to se týká především komunikačního šumu, tedy drbů a fám, které podnikem kolují. Osobně preferuje otevřenou komunikaci, aby se těmto případným nedostatkům předcházelo. Svoje nedostatky vidí v netrpělivosti a je pro něj problém řešit a zabývat se malichernými věcmi, rád mluví k věci a stručně. V rámci komunikace se nenarodil jako přirozený řečník, tudíž se spoustu dovedností musel naučit. Především pochopení druhých lidí čili empatii.

V manažerských funkcích si je naprosto jistý svou prací a svým působením v závodu. Jako hlavní funkci bere plánování a že vše stojí na řádném plánu a stanovení cílů a vizí. Jeho velkou předností je nebát se učinit zásadní rozhodnutí, která nemusí v prvopočátku vypadat slibně, ale nakonec bývají ta správná. Je to člověk na svém místě, ví naprosto přesně, co dělá a jak to dělá, a především ho manažerská práce baví a rád vidí výsledek, který za sebou v podniku zanechává.

Styly řízení v podniku se odvíjí od pozice, ze které manažer řídí a komunikuje. Pan Drážný preferuje styl týmového přístupu, pokud se jedná o pozice manažerů, se kterými pracuje, pokud se jedná o výrobní dělníky, s nimi se volí styl autokratický či direktivní.

Komunikace vedoucího směny probíhá převážně osobně na pracovištích výrobních dělníků, také s mistry, seřizovači a popřípadě manažery na různých informačních schůzích

a poradách. Pokud se stane neočekávaná situace, může se jednat o nehodu na pracovišti, poruchu či jakýkoli jiný výrobní problém, komunikuje se přes mobilní telefony. Komunikace s vedoucím je velice dobrá, zaměstnanci za ním mohou přijít se svými problémy, má zkušenosti s prací s lidmi, umí s nimi hovořit a pomoci. Největší překážku v komunikaci vidí v komunikačním šumu, jako jsou fámy a drby na pracovištích, je to dáno prací více lidí na malém místě, různých věkových kategorií, zájmů a pohlaví. On sám problémy s efektivní komunikací nemá, veškeré sdělení od vedoucího je srozumitelné a zajímá ho zpětná vazba od svých podřízených.

Manažerské funkce ve středním managementu splňuje dle požadavků vyššího managementu. V rámci plánování má na starosti plán vývoje zaměstnanců, jejich školení, organizování směny a řádného chodu dle cílů podniku, vedení lidí a jejich motivace ke kariérnímu růstu, ale aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců, v rámci koordinace k plnění cílů výroby a kontrola, dodržování BOZP, vykonává 5S audity, tak samozřejmostí je i zpětná vazba spokojenosti zaměstnanců.

Styl řízení volí dle toho, s jakou podnikovou úrovní pracuje, tudíž s výrobními dělníky více autokratickým či direktivním stylem, s mistrem a seřizovači volí spíše participativní styl, kde se mohou podílet na rozhodování a řízení, ale za výsledek odpovídá vedoucí.

5.2 Shrnutí dotazníků

Dotazníkové šetření bylo podáno zaměstnancům podniku REHAU, kteří pracují na různých pracovních pozicích. Může se jednat o výrobní dělníky, mistry, seřizovače, technology, strojníky, zaměstnance v laboratořích, kancelářích a každý z nich má i odlišeného nadřízeného. Dotazníkové šetření bylo vráceno převážně od zaměstnanců z výroby, kteří pracující v podniku více než 5 let. Převážná většina všech odpovídajících zaměstnanců je seznámena s cíli a vizí podniku, a tedy ví, kam podnik směřuje. Na svých pracovních místech jsou informováni o tom, co se bude vyrábět, a jaké jsou jejich pracovní povinnosti. Vše je také spojeno s výrobní dokumentací, kterou naleznou zaměstnanci na svých pracovištích. Svě pracovní povinnosti od svého nadřízeného zjistí při příchodu do práce a při jejím rozdělování, a pokud nastanou komplikace, tak jsou srozuměni, s tím, kdo je jejich přímý nadřízený. Během komplikací s výrobou se obrací přímo na seřizovači a technology. Převážná část zaměstnanců, kteří odpovídali, jsou s komunikací v podniku spokojeni a informace jsou jim jasně a srozumitelně předávány. Nejčastější komunikační kanál je osobní setkání, a dále mobilní telefon. Ten je pro

naléhavé případy, pokud chtějí mluvit s dotyčným, který není zastižen na svém pracovním místě a pohybuje se po výrobním závodě. Osobní setkání a mobilní telefon představují nejrychlejší spojení, které během výroby je důležité pro přenos aktuálních informací.

Informace, které nejsou aktuálně spojené s výrobou, ale týkají se podniku či záležitostí s tím spojených získávají zaměstnanci z nástěnek, jež jsou umístěné u vchodu každé haly. Mohou tam být informace, týkající se školení, firemních akcí, provozu kantýny, pracovní doby magazínu či úrazy, které se přihodily během výroby. Dalším komunikačním médiem, které je využíváno, jsou informační schůzky, na kterých se dozvídají informace spojené s podnikem a jeho kroky do budoucna, či organizačními aspekty.

Komunikaci s nadřízenými hodnotí zaměstnanci velice kladně, pár procent zaměstnanců uvádí malé nedostatky, ale převážně jde o velmi dobrou úroveň, to se týká také informovanosti ohledně důležitých informací v podniku. Pokud vnímají zaměstnanci problémy, tak v oblasti komunikačních bariér ohledně drbů a fámy, přáli by si otevřenější komunikaci, pochopení od vedoucích a častější komunikaci s vedením. Pro zaměstnance je největší komunikační bariérou právě konflikt mezi jednotlivci a nedostatečná komunikace s vedením. Manažerské styly jsou namíchané dle toho, s kým právě nadřízení pracují. Není to ve výrobním podniku naprosto jednoznačné. Nadřízení volí styl komunikace spíše racionální, formální a operativní, což je ve výrobním podniku naprosto v pořádku. Zaměstnanci jsou v rámci aktivního naslouchání velmi spokojeni se svým vedením, dokáží s nimi komunikovat, nevstupovat do hovoru, nechávat dokončit jejich myšlenky a zajímá je názor svých zaměstnanců.

V průběhu let práce pro podnik se párkrát setkali s určitými komplikacemi v komunikaci se svým vedením, jedná se především o dezinformace, drobné lhaní, fámy a pomluvy či drobné konflikty a kritika. Větší komplikace nastává, ale mezi zaměstnanci mezi sebou, kde přijdou více do kontaktu z fámy a pomluvy, lhaním, dezinformacemi či různými konflikty a kritikou. To záleží, v jaké skupině zaměstnanců pracují, jaký počet je na jednom pracovišti a jaké sympatie k sobě navzájem chovají. Komplikace, které nastanou a netýkají se výlučně výroby, mohou zaměstnanci řešit s vedením, či komunikací s kolegy, což preferují. Dále využívají personální oddělení a schránka stížností není využita vůbec.

Největší úspěch zaznamenávají firemní akce, večírky, sportovní dny a jakékoli jiné události, které vítají pozitivně, zúčastňují se jich a vnímají i pocit sounáležitosti se svými kolegy.

Manažerské styly v řízení jsou různorodé vzhledem k tomu, s kým aktuálně nadřízený komunikují. Mění se podle toho, zda jde o výrobního dělníka, kolegu, či nadřízeného. Tudíž během své pracovní doby vymění několik manažerských stylů. Což určuje velkou flexibilitu vedoucích a výborné manažerské schopnosti a dovednosti.

5.3 Návrh ke zlepšení interní komunikace

Pro naplnění cíle práce bylo zjistit zejména efektivnost komunikace ve výrobním podniku, zhodnocení manažerských funkcí a stylů řízení, a veškeré kompetence pro zvládnutí manažerských činností v rámci fungování společnosti.

Komunikace v podniku je na velmi dobré úrovni, a nebyl zjištěn žádný zásadní problém, který by komunikaci v podniku ovlivňoval. Každopádně i tak je neustále co zlepšovat. Zjištěny byly drobnosti, kterým je třeba ze strany vedení, ale i zaměstnanců věnovat pozornost, a zkusit se určitým malichernostem vyhýbat, aby nedocházelo k větším konfliktům. Menší nedostatky byly zjištěny především z komunikace střední a operativní management k výrobním pracovníkům.

Nejdůležitější komplikace představují komunikační bariéry. Na malém pracovním místě pracuje větší množství pracovníků, jež jsou různých věkových kategorií, pohlaví, názorů, a to vyvolává menší roztržky či konflikty. Vznikají pak následně různé fámy a drby, které se nesou podnikem. Jejich eliminace by přispěla k lepší podnikové a skupinové atmosféře. Pokud pracovníci jsou spokojeni, a pracují v příjemném prostředí, zvyšuje to jejich produktivitu a angažovanost. Vedoucí se také mohou zaměřit na otevřenější komunikaci, více se věnovat svým podřízeným v rámci svých pracovních možností, a také zlepšit úroveň zpětné vazby směrem ke svým podřízeným a také je více informovat o aktuálním dění v podniku, popřípadě novinkách, které se týkají aktuální směny. Především větší informovanost, co se týká pracovního místa a průběhu výroby, aby nedocházelo ke zbytečným domněnkám ze strany zaměstnanců a nedocházelo k vyvolání dezinformací. Zaměstnanci pak mají pocit, že neví, co se bude v průběhu směny odehrávat, a to vyvolává následně dezinformace, konflikty i lhaní. Zajištění informací a zpětné vazby od vedení předejde následným bariérám v komunikaci.

Z výzkumu dotazníkového šetření zaměstnanci velice vnímají neverbální komunikaci, zejména především mimiku, gesta, zrakovou komunikaci, paralingvistiku a doporučují vedoucím pracovníkům na neverbální komunikaci zapracovat, neboť ta je také klíčem k efektivnější komunikaci. Také pozitivní naladění nadřízených, jejich energie, empatie či

dobrá nálada jsou přenášeny na podřízené, kteří je vnímají a nechávají se ovlivňovat. Zapracováním na pozitivním přístupu opět bude docházet k lepší komunikaci během pracovní doby.

Velkým přínosem pro firmu je i pořádání firemních akcí, se kterými jsou zaměstnanci velmi spokojeni, vidí v tom zlepšení z hlediska navazování přátelství se svými kolegy, ale také v rámci celého kolektivu v podniku. Pořádání teambuildingu je v REHAU novinkou, koná se od roku 2021 a opět to přináší příjemné změny v pracovním kolektivu. Dochází ke stmelování zaměstnanců, ale také ke sblížení s nadřízenými, což vede k celkovému zlepšení vztahů v organizaci.

Informace jsou zaměstnancům předávány pomocí informačních schůzek a nástěnek, které jsou umístěné na každé hale, tudíž mají přehled o všem, co je potřeba jim zveřejnit. Na nástěnkách jsou informováni nejen o probíhajících školeních, evakuačních a požárních plánech, úrazech, které se v podniku stávají a jsou zveřejňovány kvůli eliminaci rizik, ale také o nadcházejících akcích či informačních schůzkách.

Program nulových chyb funguje více jako program pro finanční odměny v rámci hledání úspory energií, udržitelnosti, a méně jako schránka pro přání a stížnosti. Je možné, že v rámci kolektivu by bylo přínosné ji více využívat, a tím by top management měl přehled o situacích mezi lidmi na pracovištích, a včas předcházet konfliktům či menším potyčkám.

Doporučení v rámci komunikace v podniku je větší otevřenost ze strany vedení a informovanost zaměstnanců o průběhu celé výroby během pracovní směny, což by předcházelo konfliktům a dezinformacím na pracovištích. Proškolení zaměstnanců v oblasti komunikačních vztahů na pracovišti, pro lepší uvědomění si každý sám toho, jak se svými kolegy řeší aktuální komplikace, ať už se týkají vztahů mezi sebou, či problémy spojených s výrobou. Pro zaměstnance jsou vytvořeny schránky na přání či stížnosti, jejich vytíženost je momentálně nulová, doporučuji zaměstnancům více využívat tuto schránku, neboť i malé konflikty či roztržky mohou vyústit ve větší komplikace.

Součástí doporučení je také možnost manažerů vyzkoušet program NLP, který je vytvořen pro komunikační a organizační rozvoj. Na výběr je ze spousty různých NLP programů, které mohou pomoci manažerům s jejich konkrétními komunikačními nedostatky.

V rámci komunikačních kanálů by bylo dobré i více používat firemní aplikaci. V dnešní době digitalizace lidé nejvíce využívají mobilní telefony, samozřejmě na pracovištích nejsou povoleny, ale ve volném čase či o přestávkách mohou fungovat jako dobrý přehled firemních

akcí, či informací pro zaměstnance a mohou tak být tímto způsobem zveřejňovány pro lepší přehlednost na jednom místě.

Hlavní činností manažerů je soubor aktivit a postupů, které vedou k plnění stanovených cílů. Manažerské činnosti se dělí na jednotlivé funkce, tedy plánování – organizování – rozhodování – vedení – kontrola. Z rozhovorů s manažery v podniku REHAU bylo zjištěno, co je jejich pracovní náplní v rámci manažerských funkcí, a to jak na strategické, tak i na taktické úrovni. Nebyly zjištěny žádné komplikace, manažeři úspěšně vedou své podřízené k dosahování podnikových cílů.

Ze stylů řízení se nejvíce v podniku uplatňuje styl autokratický, direktivní a participativní. Je to z důvodu toho, neboť manažeři komunikují během dne s různými zaměstnanci podniku a styl volí podle jejich pracovního zařazení. Direktivní styl je uplatňován u výrobních dělníků, kde je důležitá kontrola. Participativní styl je využíván u pracovníků, kteří mohou vykonávat činnosti samostatně, důsledně plní své pracovní úkoly a není potřeba je tolik kontrolovat. Tento styl převažuje u seřizovačů, technologů a strojníků. Řídící styly jsou naprosto v pořádku, volí se dle toho, s kým komunikace probíhá a co je potřeba zaměstnancům sdělit.

6 ZÁVĚR

Efektivní komunikace vede k dosahování podnikem stanových cílů a je klíčem k manažerským funkcím, jakož jsou plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrola. Úspěšný manažer během své pracovní doby stráví komunikace více než 80 % svého času a jeho komunikační schopnosti zvyšují kvalitu týmové práce, řešení organizačních povinností a také jeho verbální i neverbální projev, který vysoce ovlivňuje pochopení ze strany zaměstnanců. Úspěšná komunikace se prolíná všemi manažerskými funkcemi a má vliv i na manažerské styly řízení.

Pro naplnění cíle práce bylo posoudit efektivnost komunikace v podniku, zhodnotit manažerské funkce a styly řízení, ale také veškeré kompetence pro zvládnání manažerských činností v rámci fungování společnosti. Ke zhodnocení interní komunikace, manažerských funkcí a stylů řízení bylo použito dotazníkové šetření, které bylo rozdáno zaměstnancům podniku, a také řízený rozhovor s vedoucím výroby panem Štefanem Polčanem v Moravské Třebové a manažerem panem Ladislavem Drážným v Jevíčku. Veškeré informace byly získány z osobních rozhovorů, emailové korespondence, ale také osobních zkušeností v podniku.

V první části práce byly představeny základní pojmy v oblasti komunikačních a manažerských dovedností. Manažerské funkce, styly řízení, funkce a účely komunikace, ale také důležitost verbální i neverbální komunikace a jak je důležitá interní komunikace a její propojení přes manažerské funkce a komunikační styly, aby bylo dosahováno efektivní komunikace s dosahováním podnikových cílů. S tím také souvisí osobnost manažera, jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti k vytvoření silného týmu, který dokáže motivovat a vést k vytyčeným výsledkům.

Praktickou částí práce bylo zhodnocení interní komunikace ve vybraném podniku, manažerských funkcí a stylů řízení manažerů. Společnost REHAU, ve které byl výzkum proveden, vyrábí plastové díly pro automobilový průmysl. Pro získání informací ohledně interní komunikace bylo podáno dotazníkové šetření zaměstnancům firmy, aby byl vytvořen pohled z jejich strany. Na druhé straně byly provedeny rozhovory s manažery firmy, jejich pohled na interní komunikaci, komunikační kanály, ale také na jejich manažerské funkce, pracovní povinnosti a styly řízení, které během pracovní doby používají.

Cíl práce byl naplněn a bylo doporučeno více otevřenosti a zpětné vazby ohledně komunikace mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci, eliminace komunikačního šumu, který znesnadňuje pracovní povinnosti zaměstnancům, více informovanosti ohledně průběhu

a ukončení výroby během pracovní směny, kde dochází k dezinformacím, které opět vedou ke komunikačním bariérám. Zaměstnancům bylo doporučeno používat schránku stížností, která může opět pomoci s komunikačním šumem a jako komunikační kanál více využívat firemní aplikaci, která informuje zaměstnance o nadcházejících akcích či různých informacích týkajících se podniku. Pro manažery byla doporučena cesta k efektivnější komunikaci pomocí programu NLP, který je zaměřen na komunikační rozvoj.

POUŽITÁ LITERATURA

1. BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4821-4.
2. BUSINESS JARGONS. *Communication process*. [online]. 2017 [2022-06-21]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/communication-process.html>
3. BUSINESS JARGONS. *Non-Verbal Communication*. [online]. 2021 [2022-06-28]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/non-verbal-communication.html>
4. BUSINESS JARGONS. *Verbal Communication*. [online]. 2021 [2022-06-28]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/verbal-communication.html>
5. CORPORATE FINANCE INSTITUTE. *Management skills*. [online]. 2022 [2022-06-18]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/>
6. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.
7. FIRSTUP. *What is internal communications in 2022*. [online]. 2022 [2022-07-03]. Dostupné z: <https://firstup.io/blog/better-internal-communications-for-your-workforce-now-is-the-time/>
8. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
9. FORBES. *5 Characteristics of Great Managers*. [online]. 2022 [2022-07-12]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/adp/2017/12/13/5-characteristics-of-great-managers/?sh=3fa553255eba>
10. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
11. INDEED. *Managerial Requirements and Responsibilities: Key Skills*. [online]. 2022 [2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/hire/c/info/managerial-requirements-and-responsibilities>

12. INSTAGANTT. *What Makes a Good Manager*. [online]. 2022 [2022-07-13]. Dostupné z https://instagantt.com/project-management/what-makes-a-good-manager?gclid=EAIaIQobChMI6J2KmbmE-QIVqZBoCR3DmA3YEAMYASAAEgIchvD_BwE
13. *Interní informace závodu REHAU*.
14. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
15. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
16. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
17. LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
18. LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.
19. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
20. LUMAPPS. *Why is Internal Communication Important for Your Business*. [online]. 2022 [2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.lumapps.com/solutions/internal-communication/internal-communications-benefits/>
21. MANAGEMENTMANIA. *Manažerské dovednosti*. [online]. 2015 [2022-06-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti-1>
22. McDERMOTT, I. a O'CONNOR, J. *Neurolingvistické programování v manažerské praxi*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 978-80-859-4382-5.
23. McLAGANOVÁ, P. a KREMBS, P. 1998. *Komunikace na úrovni*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.
24. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
25. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9836-3.

26. PETERS-KÜHLINGER, G. a JOHN, F. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
27. PILAŘOVÁ, I. *Leadership a Management Development*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9124-6.
28. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.
29. REHAU. *Rehau automotive*. [online]. 2022 [2022-06-17]. Dostupné z: <https://www.rehau-automotive.com/en-en>
30. SKILLS YOU NEED. *Barriers to Effective Communication*. [online]. 2022 [2022-06-25]. Dostupné z: <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>
31. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Dotazník*. [online]. 2022 [2022-07-30]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/dotaznik-questionnaire>
32. STÝBLO, J. a HAIN, O. *Manažerské trumfy*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-103-1.
33. TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-429-X.
34. TOPVISION. *7 dovedností, které z vás dělají manažera*. [online]. 2015 [2022-06-19]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/7-dovednosti-ktere-z-vas-udelaji-skveleho-manazera/?nezajem=1>
35. VERY WELL MIND. *Types of Nonverbal Communication*. [online]. 2021 [2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/types-of-nonverbal-communication-2795397>
36. VIOSTREAM. *What Are External Communications*. [online]. 2022 [2022-07-03]. Dostupné z: <https://www.viostream.com/blog/external-communications-guide>
37. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
38. WEFORUM. *The Future of Jobs Report*. [online]. 2020 [2022-08-01]. Dostupné z: https://www.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
39. YOUR ARTICLE LIBRARY. *Questionnaire Method of Data Collection* [online]. 2022 [2022-08-02]. Dostupné z: <https://www.yourarticlelibrary.com/social->

research/data-collection/questionnaire-method-of-data-collection-advantages-and-disadvantages/64512.

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník.....	101
---------------------------	-----

Příloha A – Dotazník

Komunikační dovednosti manažera

1 Jak dlouho jste v podniku Rehau zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- méně než 1 rok 1-5 let Více než 5 let

2 Na jaké pozici v závodě Rehau pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Výrobní dělník Seřizovač Řidič VZV Mistr Vedoucí Manažer úseků Jiné

3 Je Vám známo z interní komunikace kam podnik Rehau směřuje? Jaké jsou jeho cíle a vize?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano Ne Odpověď 3

4 Na svém pracovním místě, víte co máte dělat, máte od vedení jasné a přesné informace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

5 Pokud máte nějaké nejasnosti ohledně svého pracovní místa, víte na koho se máte obrátit?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ano Ne Odpověď 3

6 Komunikace s nadřízeným je jednoznačná, jasná a efektivní?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

7 Jaké komunikační kanály používáte během pracovní směny nejčastěji?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Mobilní telefon Osobní setkání IT komunikaci Informační schůzky Porada Jiné

8 Které komunikační prostředky by pro Vás během pracovní směny byly nejvíce efektivní a získali byste z nich nejvíce informací?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Firemní časopis Schránka na dotazy Nástěnka Firemní intranet Firemní aplikace Konzultace
 Informační schůzky Jiné

9 Jak hodnotíte komunikaci se svými nadřízenými?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Naprosto v pořádku Malé nedostatky Větší nedostatky Naprosto špatná

10 Jak hodnotíte interní komunikace v celém podniku? Jste vždy a včas o důležitých věcech informováni?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

11 Jaké byste navrhovali zlepšení v oblasti interní komunikace v podniku?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Efektivní zpětná vazba od nadřízených Firemní akce Efektivnější a častější komunikace s vedením Teambuilding
 Otevřená komunikace Méně komunikačního šumu, jako jsou drby a fámy Školení v oblasti komunikačních dovedností Větší pochopení a empatie ze strany nadřízených
 Jiné

12 Jaký manažerský styl využívá Váš nadřízený?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Autokratický styl Liberální styl Konzultativní styl Participativní styl

13 Cítíte že ze strany vedení dochází k aktivnímu naslouchání? Poslechnou si Váš názor, zajímá je vaše stanovisko, nevstupuje nikdo do vašeho hovoru, nechají dokončit vaše myšlenky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

14 Jaká si myslíte, že je ve Vašem podniku největší komunikační bariéra?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Nedostatečná komunikace Nevhodné komunikační kanály Žádná zpětná vazba Nekompletní informace Nevhodný slovník
 Konflikty mezi jednotlivci Chyby neverbální komunikace Kulturní problémy Jiné

15 Setkali jste se během Vašeho působení v podniku i s problémovou komunikací ze strany vedení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kritika Konflikt Agresivita v komunikaci Manipulace Fámy a pomluvy Lhání
 Dezinformace Jiné

16 Setkali jste se s problémovou komunikací na pracovišti ze strany svých kolegů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kritika Konflikt Agresivita v komunikaci Manipulace Fámy a pomluvy Lhání
 Dezinformace Jiné

17 Myslíte, že Vaše vedení komunikuje pozitivně? Naslouchá Vám i Vašim názorům, je empatické, vytváří příjemnou komunikační atmosféru?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

18 Pokud nastane během pracovní doby problém, který není spojen s výrobou, ale týká se Vás, jaké prostředky využijete, aby jste ho vyřešili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Otevřené dveře u vedení
 Schránka stížnosti
 Komunikace s kolegy
 Personální oddělení
 Jiné
 Neřeším

19 Každý rok podnik pořádá firemní večírky a akce, jak vnímáte tyto akce, máte pocit, že stmelují Váš pracovní kolektiv?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano
 Rozhodně ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

20 Jaký typ neverbální komunikace na Vás nejvíce působí, čeho si nejvíce všimnete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Gesta, pohyby hlavy i těla
 Výrazy tváře (mimika)
 Zraková komunikace
 Postoj těla - vzdálenost a prostor
 Haptika - dotyková komunikace
 Postoj a držení těla
 Paralingvistika (tón, hlasitost či výška hlasu)
 Artefakty (oblečení, šperky, image)

21 Jaký druh komunikace se Vám zdá v podniku nejčastější?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Racionální styl
 Emocionální styl
 Formální styl
 Neformální styl
 Konvenční styl
 Konverzační styl
 Operativní styl
 Vyjednávací styl

22 Pokud se v podniku sdělují důležité interní informace, jakým způsobem jsou prezentovány?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- E-mail
 Nástěnka
 Skupinové porady
 Informační schůzky
 Osobní setkání
 Jiné

23 Pokud máte aktuální interní informace o podniku, co se děje nebo bude dít, zvyšuje to Vaši angažovanost, spolupráci a produktivitu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

24 Využíváte Program nulových chyb v rámci podání námětů či nápadů? Co Vás v tomto programu nejvíce motivuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Materiální odměny Finanční odměny Možnost řešení problému Inovace Úspora

25 Jaké vlastnosti nejvíce charakterizují Vašeho manažera?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | | |
|---|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Skvělý vůdce | <input type="checkbox"/> Vzor pro ostatní | <input type="checkbox"/> Schopen sebereflexe | <input type="checkbox"/> Vzdělání a studium | <input type="checkbox"/> Provádí změny |
| <input type="checkbox"/> Dobře zvládá krizové situace | <input type="checkbox"/> Čestný a etický | <input type="checkbox"/> Empatický | <input type="checkbox"/> Dobré systémové myšlení | <input type="checkbox"/> Efektivní komunikace |
| <input type="checkbox"/> Pozitivní myšlení | <input type="checkbox"/> Vše výše uvedené | | | |

26 Jaké schopnosti u Vašeho nadřízeného převládají?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Hard skills Soft skills Odpověď 3

27 Během pracovní doby, když svého nadřízeného potkáte, dokáže svým přístupem na Vás přenést svoji energii a optimismus?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Spíše ano Rozhodně ano Spíše ne Rozhodně ne

28 Dle manažerské mřížky je definováno sedm stylů řízení. Jak se orientuje Váš manažer?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Formální styl - orientuje se minimálně na lidi i na výkon, řeší spíše předpisy a postupy | <input type="checkbox"/> Přátelský styl - orientuje se na lidi, na příznivé klima, ale ne na výkon | <input type="checkbox"/> Direktivní styl - zaměřuje se na výkon, minimálně na lidi, kontroluje, diktuje, přikazuje | <input type="checkbox"/> Synergický styl - orientuje se na lidi i na výkon, příznivý pro řízení týmu |
| <input type="checkbox"/> Rutinní styl - zajímá se o lidi, o výkon průměrně, záleží na normách a nařízeních | <input type="checkbox"/> Proměnlivý styl - manažer neví, zda se soustředit na lidi či na výkon, strategie cukru a biče | <input type="checkbox"/> Chaotický styl - používá manažer na základě své nálady a osobních důvodů | |