

Efektivní komunikace manažera ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Renata Tůmová

Thesis Supervisors:

Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Renata Tůmová**
Osobní číslo: E16000532
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D
Konzultant práce: Jana Kadlecová
MONETA Money Bank, a.s., Manažer obchodního týmu

Název práce: **Efektivní komunikace manažera ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení pojmů v oblasti komunikace.
3. Rozbor současného stavu komunikace manažera ve vybraném podniku.
4. Vyhodnocení zjištěných skutečností a návrh změn vedoucích ke zvýšení efektivity komunikace manažera.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- JIŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1708-1.
- NORTHOUSE, Peter Guy. 2010. *Leadership: theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-7488-2.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.
- RUCK, Kevin. 2016. *Exploring internal communication: Towards informed employee voice*. 3rd ed. London: Routledge. ISBN 978-1-3152-5562-0.
- VEBER, Jaromír. 2017. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

8. prosince 2019

Renata Tůmová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Magdaléně Zbránkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady, vstřícné jednání a čas, který mi věnovala při vedení této závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Janě Kadlecové, manažerce obchodního týmu Moneta Money Bank, a.s., za její rady a spolupráci.

Anotace

Tématem bakalářské práce je efektivní komunikace manažera ve vybraném podniku jako důležité součásti interní podnikové kultury. Hlavním cílem je seznámit se současným stavem komunikace vybraného manažera konkrétního podniku a komunikačními nástroji, které používá při vedení lidí. Na základě zjištěných skutečností navrhnout změny pro zlepšení této komunikace. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy komunikace, komunikačního procesu, komunikačních nástrojů, dále vysvětleny pojmy efektivita v komunikaci, komunikační kompetence a role manažera. V praktické části je charakterizována vybraná společnost a zmapován současný stav komunikace, používaných komunikačních nástrojů manažera obchodního týmu ve vybrané společnosti. Dále je tu provedeno zhodnocení zjištěných skutečností a navržena doporučení pro zefektivnění manažerské komunikace, které mohou pozitivně přispět k dosažení stanovených strategických cílů podniku.

Klíčová slova

Komunikace, nástroje komunikace, efektivní komunikace, manažer

Annotation

The topic of this thesis is the effective communication of a manager in the selected company as an important part of internal company culture. The main aim of this work is to acquaint with the current state of the communication of the selected manager of specific company, with the communication tools which the manager uses to leadership. Based on the found facts suggest changes to improve this communication. The theoretical part defines the basic concepts of communication, communication processes, communication tools, further explained the concepts of efficiency in communication, communication competencies and the role of a manager. In the practical part, the selected company is characterized and the current state of communication of the sales team manager in the selected company is mapped. Furthermore, there is an evaluation of the found facts and the recommendations for streamlining managerial communication is proposed. The recommendations can positively contribute to achieve the strategic goals of the company.

Key Words

Communication, communication tools, effective communication, a manager

Effective communication of a manager in the selected company

Obsah

Seznam ilustrací	8
Úvod.....	9
1 Komunikace	10
1.1 Komunikační model	10
1.2 Funkce komunikace.....	13
1.3 Komunikace v podniku	14
1.4 Efektivní komunikace	16
2 Role a činnosti manažera.....	18
2.1 Role komunikace na manažerské pozici	18
2.2 Komunikační kompetence manažera.....	19
2.3 Komunikační plán a nástroje manažera.....	20
3 Zhodnocení komunikace manažera obchodního týmu v konkrétním podniku.....	22
3.1 Popis podniku.....	22
3.2 Použité metody šetření	27
3.3 Výsledky šetření – rozhovor s manažerem obchodního týmu.....	28
3.4 Výsledky dotazníkového šetření	31
4 Shrnutí a doporučení	38
Závěr	40
Seznam citací a bibliografií.....	41
Příloha A	43
Příloha B.....	44

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Základní model komunikace.....	11
Obrázek 2 Formy sdělování	12
Obrázek 3 Druhy neverbální komunikace.....	12
Obrázek 4 Formy naslouchání.....	13
Obrázek 5 Funkce komunikace	14
Obrázek 6 Směry komunikace ve firmě	15
Obrázek 7 Logo firmy	22
Obrázek 8 Základní informace o podniku.....	23
Obrázek 9 Historie loga firmy.....	23
Obrázek 10 Vize, mise, hodnoty firmy	24
Obrázek 11 Vývoj čistého zisku firmy.....	25
Obrázek 12 Toky komunikace v organizační struktuře podniku	26
Obrázek 13 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.1	32
Obrázek 14 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.2.....	33
Obrázek 15 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3.....	34
Obrázek 16 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4.....	35
Obrázek 17 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5.....	36
Obrázek 18 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.6.....	36
Obrázek 19 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.7.....	37

Úvod

„Slova jsou příčinou nedorozumění.“

Antoine de Saint – Exupéry: Malý princ (Saint-Exupéry, 2019)

Komunikace je součástí každodenního života, propojuje všechny lidi na tomto světě. Základem dobrého vztahu je otevřená komunikace, ke které pokud se přidá respekt a důvěra, pak vzniká vztah, který v životě může jen obohatit.

Řízení je nemyslitelné bez komunikace, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů, nástrojů a forem vlastní interpersonální komunikace. Nezbytné je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. (Veber, 2017, str 186)

Nastavení komunikace v organizaci má rozhodující vliv na efektivnost práce v jednotlivých odděleních celé organizace a může být i konkurenční výhodou. A právě proto je třeba tuto dovednost neustále zlepšovat a rozvíjet. Manažeři by tuto komunikační dovednost měli posouvat do popředí svého zájmu, protože jen pokud budou informace efektivně komunikovány a správně pochopeny ostatními zaměstnanci, mohou dosáhnout svého stanového cíle.

Tato bakalářská práce pojednává o komunikace manažera v podniku Moneta Money Bank, a. s. Hlavním cílem této bakalářské práce je seznámit se současným stavem komunikace vybraného manažera konkrétního podniku, s komunikačními nástroji, které používá při vedení lidí a na základě zjištěných skutečností navrhnout změny pro zlepšení komunikace. Práce je rozdělena na dvě části. První část bude zaměřena na teoretické poznatky, které budou získány na základě studia odborné literatury, především vymezením základních pojmů komunikace, komunikačního procesu, efektivity v komunikaci, dále profilu manažera a komunikačních nástrojů. V druhé části bude popsána současná podoba komunikace manažera obchodního týmu a používaných komunikačních nástrojů ve vybraném podniku na základě strukturovaného rozhovoru a provedeno zhodnocení výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. V závěru práce budou doporučeny možné kroky pro zlepšení komunikace manažera rozvojem jeho osobnosti a manažerských komunikačních dovedností.

1 Komunikace

Komunikace má několik definicí. Velmi zúženě ji lze chápat jako výměnu informací. Dnes je znám zřejmě nejbližší význam “s někým na něčem participovat“, z čehož je patrná aktivní účast obou stran, jak toho, kdo informaci sděluje, tak toho, komu je určena, kdy jde o víc než jen o pouhé poskytování informací. (Veber, 2017, s. 182)

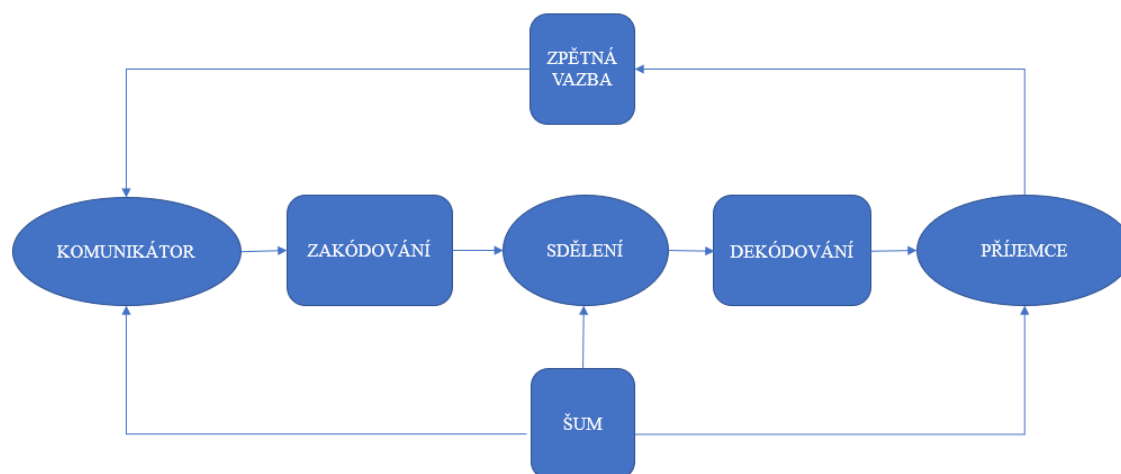
Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislosti a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. (Holá, 2011, s.19)

Slovo komunikace vzniklo z latinského slova *communicare*, znamenající radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje také styk, souvislost či spojení. (Vymětal, 2008, s. 22) Podle Jiřincové (2010, s. 19) původní výraz tohoto latinského slova v sobě zahrnoval nejen sdělování ale i sdílení, přičemž sdělování je jednostranné předání informace, které má obsah a formu a sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, či jaké je emoční zaujetí a jakou intenzitu emocí sdělení vzbuzuje.

1.1 Komunikační model

Každá komunikace vyžaduje komunikátora, který má potřebu něco sdělovat či sdílet a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna. (Veber, 2017, s. 182)

Komunikační přenos jako předání informace mezi dvěma lidmi rozeznává základní prvky komunikace, jako je **komunikátor, příjemce, zakódování, dekódování, komunikační šum a zpětná vazba** (obr. 1). (Donnelly, 1997, s. 507)



Obrázek 1 Základní model komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Donnellyho (1997)

Předání určité informace nazýváme **kódování**. Kódování je určitá forma, kterou se vyjadřujeme. Jakou formou bude kódování sděleno, závisí čistě na komunikátorovi. K příjemci se dostane informace v zakódovaném stavu prostřednictvím kanálu. Sdělení, které je dekódováno prostřednictvím smyslu příjemce, je pro něho smysluplné, ovšem způsob dekódování závisí na znalostech, dovednostech a zkušenostech příjemce, jak dokáže informaci dekódovat. V rámci komunikace se může vyskytnout rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Tento faktor nazýváme **komunikační šum**. Pojem komunikační šum se v teorii komunikace může rozdělit na interní a externí. Mezi interní šumy patří šumy fyziologické (vada sluchu, výslovnosti), psychologické (únava, bolest, předpojatost) a sémantické (jazyková bariéra). Poslední akcí komunikačního procesu by měla být **zpětná vazba**, kdy příjemce dá najevo, např. kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí, že informaci porozuměl. (Donnelly, 1997, s. 507)

Podle Vebera (2017, s. 183) má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická role komunikátora a příjemce se musí střídat. Hovoří o **umění sdělovat a umění naslouchat**.

Tři roviny sdělování Obr. 2 (Veber, 2017, s. 183)

Verbální vyjadřování

- Základním kamenem jsou slova a věty, jedná se o **slovo psané i o slovo mluvené**.

Neverbální vyjadřování

- Mimika, gesta, doteky, postoj těla, vzdálenost mezi účastníky komunikace a její změny, pohledy, tón řeči, její hlasitost, rychlost, artikulace, modulace hlasu, ale také úprava zevnějšku.

Činy

- Spojeny s verbálními a neverbálními projevy.

Obrázek 2 Formy sdělování

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vebera (2017)

Nejfrekventovanější součástí mimoslovní komunikace je řeč těla, která se obvykle dělí podle toho, která část těla informaci sděluje, doprovází a ilustruje (obr. 3).

Kinezika	• Zaměřená na sledování pohybu celého těla.
Gestika	• Zaměřená na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy.
Mimika	• Zaměřená na pohyby obličejových svalů.
Vizika	• Zaměřená na pohyby očí, víček, obočí, souvisejících svalů a oční kontakt.
Haptika	• Zaměřená na význam doteků.
Proxemika	• Zaměřená na význam vzdálenosti.
Posturologie	• Zaměřená na postoje a pozice celého těla.

Obrázek 3 Druhy neverbální komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vymětala (2008)

Z hlediska významu řeči těla se největší důležitost přikládá neverbálním projevům v oblasti obličeje a hlavy, protože tato část bývá nejvíce vnímána a nejvíce ovlivňuje posluchačovo

vnímání neverbálních signálů. Na druhém místě jsou to pohyby rukou a paží, teprve potom pohyby a pozice těla a nohou. (Vymětal, 2008, s.56)

Tři roviny naslouchání (Veber, 2017, s. 184):

Naslouchání ušima

- slyšet a rozumět slyšenému se učíme od malička, učíme se z kontextu porozumět významu jednotlivých slov, protože každé slovo, které slyšíme má jen jeden význam.

Vnímaní očima

- především si všímáme výrazu obličeje, ze kterého můžeme odečíst emocionální stav svého partnera v komunikaci, z postojů a pohybů můžeme usoudit, zda se náš partner v komunikaci vůči nám cítí v podřazeném či nadřazeném postavení

Naslouchání srdcem

- snaha uvědomit si souvislosti, tzn. vnímat to, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet. Musíme „číst mezi řádky“.

Obrázek 4 Formy naslouchání

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vebera (2017)

Pomocí naslouchání můžeme budovat vztahy, řešit problémy, zvýšit přesnost chápání sdělovaného, snížit četnost omylů a chyb, efektivněji využít čas i ovládat vlastní emoce v „živějších“ rozhovorech. I když nesouhlasíme s partnerovým sdělením, je nezbytné mu aktivně naslouchat. Tím hovořícímu dáváme zřetelně najevo, že se umíme nebo snažíme vžít do jeho situace a podívat se na problém z jeho strany. Ochota naslouchat je také projevem respektu a taktu vůči partnerovi. (Vymětal, 2008, s. 49)

1.2 Funkce komunikace

Existuje několik rozdělení komunikace podle její funkce a cíle, kterého se má komunikováním dosáhnout (obr. 5). (Jiřincová, 2010, s. 21)

Funkce informativní	• Informovat – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit ...
Funkce instruktážní	• Instruovat – naučit, zasvětit, navést, poradit, vysvětlit ...
Funkce persuasivní	• Přesvědčit, aby adresát (po)změnil názor, získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit ...
Funkce zábavní	• Pobavit, rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „jen tak“ si popovídat

Obrázek 5 Funkce komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jiřincové (2010)

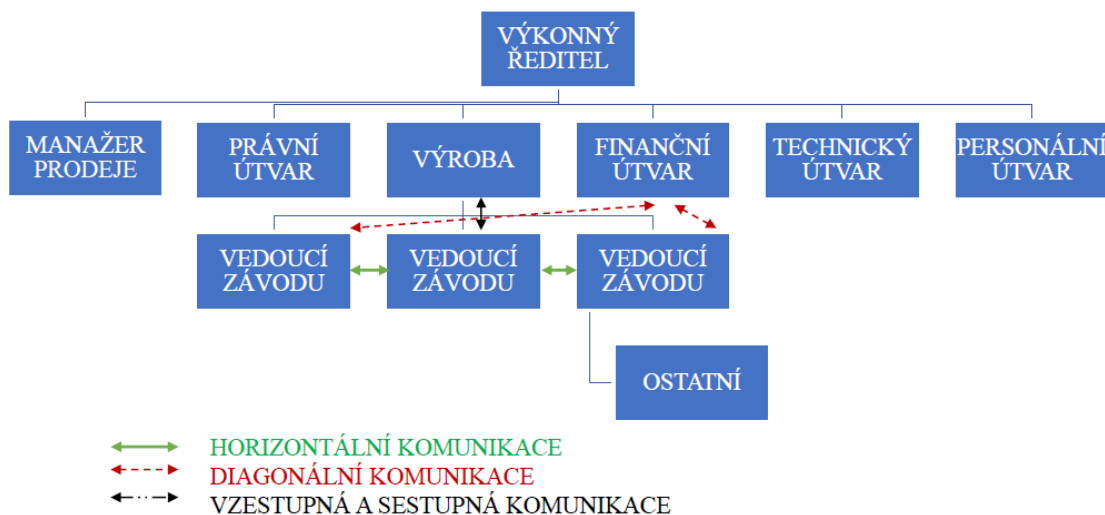
1.3 Komunikace v podniku

Podnik vyvíjí svou činnost, podniká v určitém marketingovém mikroprostředí, jehož prvky bezprostředně ovlivňují toto podnikání. Již z pouhé podstaty existence firmy vyplývá, že její komunikace s okolím, její fungování a plnění hlavního cíle – dosahování zisku – vyžaduje neustálý proces oboustranného proudění informací dovnitř podniku a z podniku do okolí. (Holá, 2011, s. 25)

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. (Donnelly, 1997, s. 512)

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Výzkum ukázal, že nejčastější sestupnou komunikací v organizacích jsou pracovní instrukce: popisy práce, podniková politika, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. Vysoce výkonné organizace potřebují efektivní **vzestupnou komunikaci** ve stejné míře, v jaké potřebují sestupnou komunikaci. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností. V organizacích je často přehlížena potřeba **horizontální komunikace** a zpravidla pro ni nejsou pro ni vytvářeny podmínky. I když zájem organizací je primárně orientován na **vertikální komunikaci** (vzestupnou a sestupnou) a jsou pro ni vytvořeny kanály, efektivní organizace potřebují

rovněž fungující kanály pro horizontální komunikaci. Třebaže diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů (obr. 6). (Donnelly, 1997, s. 514, 515)



Obrázek 6 Směry komunikace ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování podle Donnellyho (1997)

Podnikovou komunikaci můžeme rozdělit na dvě složky: vnitřní a vnější komunikaci. (Veber, 2017, s. 187)

Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace se zejména využívá k získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Na komunikační obratnosti, přesvědčivosti argumentů atd. manažera často závisí, jak se mu podaří podnítit, aktivizovat pracovníky k realizaci stanovených úkolů. Aby se mu to podařilo, musí pracovníci také považovat organizaci za důvěryhodnou a perspektivní: musí mít dostatek informací pro vytvoření si vlastních názorů a získání přesvědčení, že jsou součástí organizace a že ta s nimi počítá. Má-li si důvěru pracovníků získat organizace, musí si ji zasloužit především její vedení. (Veber, 2017, s. 187)

Manažeři podniku komunikují prakticky všemi směry, se svými nadřízenými, externími subjekty (zákazníky, dodavateli, bankami, zástupci samosprávy apod.), kolegy na stejné úrovni řízení a samozřejmě s podřízenými. Komunikace může mít řadu podob: prezentace, porada, oznámení rozhodnutí, různé rozhovory s podřízenými apod. (Veber, 2017 s.188)

Vnější komunikace

Vedle vnitřní komunikace se manažeři nevyhnou ani vnější komunikaci. Na vnější komunikaci podniku s okolím se může nazírat ze dvou úhlů. (Veber, 2017 s. 191)

- **Obligatorní vnější komunikace** – vzhledem k existenci legislativních předpisů, a tak vzhledem k základním potřebám činnosti organizace jsou četné vnější komunikační aktivity v určitém směru povinné. Organizace musí být ve spojení např. s finančním úřadem a jinými úřady veřejné správy, ale také s bankovní sférou, pojišťovnou apod.
- **Fakultativní vnější komunikace** – chce-li v současné době organizace nejen existovat, ale také mít šanci na úspěch, měla by seriózně připravit a realizovat komunikační aktivity, které jsou v současné době označovány jako práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností. Za náplň práce s veřejností lze považovat péči o externí i interní veřejnost. Také formy komunikace se v posledním období stávají pestřejšími, takže vedle telefonické komunikace se jako fenomén doby objevuje **elektronická komunikace** založená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti.

1.4 Efektivní komunikace

Definice pojmu efektivita v komunikaci a nastavení jejích kritérií není v současné době jednoznačně vymezeno. Bernardová (2018) definuje efektivní komunikaci jako účelově zvolený způsob přenosu informace tak, aby informace vyvolala žádanou reakci. Dále tvrdí, že pro efektivní komunikaci přirozená podoba komunikace nestačí a pro dosahování plánovaných cílů, hledání nejúčelnějších cest, jak informace předat s žádoucím efektem, je zapotřebí používat promyšlené postupy vycházející z osobnosti a chápání druhého člověka, kterého oslovujeme. Podle Palmera (2000) ať použijeme jakýkoliv prostředek či typ komunikace, musí splňovat základní požadavky na **zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost**.

Efektivní komunikace je více než jen výměna informací. Je to pochopení emocí a záměrů předávaných informací. Kromě schopnosti zprávu jasně předat, je třeba poslouchat takovým způsobem, aby bylo možno ověřit, že význam informace byl pochopen a zároveň dával pocit všem, že je jim nasloucháno. (Helpguide, 2019)

Efektivní komunikace je pro úspěšné organizace klíčová, neboť ovlivňuje schopnost manažerů zapojovat zaměstnance do dosahování stanovených cílů. (Ruck, 2016, s. 25)

Podle Holé (2011, s. 181) je pro efektivní komunikaci zapotřebí dodržovat tyto **zásady**:

- Plán a příprava komunikace,
- volba vhodného okamžiku,
- sledování jednoho cíle,
- pozitivní přístup,
- ověřování předpokladů,
- ověřování vzájemného porozumění,
- partnerství v dohodě, respekt a plnohodnotné uznání kompetence partnera,
- shrnutí, zopakování dohody a potvrzení porozumění.

2 Role a činnosti manažera

Úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří organizaci řídí. Předmět, rozsah a charakter manažerské práce se do jisté míry budou lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, oblasti působení atd. Za tohoto stavu je velmi obtížné vytypovat společné rysy manažerské práce, které by bylo možno považovat za univerzální. (Veber, 2017, s. 35)

Podle Pilařové (2016, s.21) je úkolem manažera zajistit, aby cíle, které definoval lídr, byly prostřednictvím zaměstnanců dosaženy. Jedná se o nejsložitější roli v organizaci.

Klasické funkce, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování tvoří i nadále náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné, by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola, preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené atd. Ani v éře moderní komunikační techniky neztrácí nic na významu **práce s lidmi – komunikování, motivování, řízení kariéry** atd. Manažer stále více bude naplňovat roli vůdce (lídra), při uplatňování moci se musí opírat o odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout atd. Manažer zůstane osobou odpovědnou za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti, musí být **vizionářem**, musí umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému. Více než v minulosti si manažer bude muset umět najít čas na doplňování a rozvoj **svých znalostí**. (Veber, 2017, s. 36)

Bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii lze určit některé **obecné zásady** manažerské práce. K typickým patří (Veber, 2017, s. 40):

- Stanovování priorit,
- prevence,
- orientace na zákazníka,
- bezvadnost samozřejmostí atd.

2.1 Role komunikace na manažerské pozici

V zájmu efektivního řízení lidí je třeba porozumět několika faktorům chování. Komunikace je nepochybně jedním z nich. Manažeři jen zřídka pracují s věcmi, ale zpravidla

s informacemi o věcech. Komunikace tak prostupuje všemi manažerskými činnostmi. (Donnely, 1997, s. 504)

Manažer je komunikační spojka mezi firmou (managementem firmy, popř. vlastníky) a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně managementu výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikace s vnějšími partnery, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Komunikace je jeho hlavním řídicím nástrojem. (Holá, 2011, s. 159)

Manažer se od ostatních pracovníků, které vede, odlišuje zejména **zodpovědností a kompetencemi** – kompetencemi ve smyslu pravomocí a vlastními kompetencemi, které zahrnují jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti. Z pravomocí plyne jeho zodpovědnost za výsledky týmu a z vlastních kompetencí zodpovědnost za své chování a jednání, které má zásadní vliv na pracovní postoje pracovníků. Předpokladem **efektivní manažerské komunikace** je proto přijetí a uplatňování hlavních principů spolupráce s pracovníky. **Jedná se o principy** (Holá, 2011, s.160):

- Partnerství,
- vzájemné prospěšnosti,
- spravedlnosti,
- otevřenosti,
- morální autority.

2.2 Komunikační kompetence manažera

Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožní jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetentním je ten, kdo má nejen předpoklady pro výkon, ale současně má také dosahuje stanovených měřitelných výkonů. (Pilařová, 2016, s. 8)

Podle Northouse (2010, s. 44) jsou klíčovými kompetencemi pro efektivní výkon dovednosti při řešení problémů, dovednosti v oblasti sociálního posuzování a znalosti, které jsou neoddelitelně spojeny s aplikací a implementací těchto dovedností a ovlivňují schopnost manažera zabránit vzniku problému či ho vyřešit.

Komunikační kompetence manažera jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti, které se projevují nejen v rétorice a prezentování manažera, ale v celkovém jeho jednání a chování. (Holá, 2011, s. 165)

V oblasti posuzování manažerské způsobilosti se vyžadují také komunikační kompetence jako soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit na nich účast jiných. (Vymětal, 2008, s.25)

2.3 Komunikační plán a nástroje manažera

Komunikace, která nevychází z jasných cílů, ale vzniká pod tlakem situace, je často nepromyšlená a nemůže být dostatečně účinná. Komunikační plán napomáhá spolupráci a budování, resp. posilování týmu. Každý manažer by měl mít a měl by uplatňovat vlastní **komunikační plán**, který vychází z komunikačního plánu firmy. (Holá 2011, s 163)

Komunikační plán manažera tvoří plánované akce. Tento plán musí být k dispozici celému vedenému týmu, většinou obsahuje (Holá, 2011, s. 165):

- Pravidelné týdenní porady,
- pravidelné reporty, jejich vypracování, distribuce a sdílení,
- pravidelné přehledy o činnosti a výsledcích týmů,
- naplánovaná interní školení,
- pravidelné zpravodajství (pokud neprobíhá při poradách)
- pravidelné hodnocení pracovních výkonů a rozvoje pracovníků (při hodnocení je třeba věnovat stejný čas tomu, co se povedlo, jak tomu, co se nepovedlo),
- komunikační plán firmy (úkoly u něj plynoucí, například prezentace činnosti týmu v rámci ročního hodnocení),
- neformální týmové akce.

Manažer si musí být vědom, že jeho sdělení obsahuje určitou myšlenku, jejíž pochopení druhým je plně závislé na způsobu, jakým je přenášena, resp. jak ji manažer přenáší. Zda bude myšlenka přijata se stejným významem, jaký jí manažer přisuzuje, je plně ovlivněno jeho komunikací. Manažer se musí přizpůsobit úrovni chápání a vnímání příjemce, manažerova interpretace musí odpovídat komunikační úrovni příjemce. Samozřejmě vždy

je třeba vzít v úvahu formu sdělení a komunikační kanál, které mohou způsobit zkreslení, proto v průběhu a na konci komunikace je nutné ověřovat vzájemné porozumění ve významu sdělení. (Holá, 2011, s.180)

3 Zhodnocení komunikace manažera obchodního týmu v konkrétním podniku

V následující kapitole je provedeno zhodnocení současného stavu komunikace manažera obchodního týmu, využívaných komunikačních kanálů a nástrojů při vedení týmů ve společnosti Moneta Money Bank a. s. a to na základě informací a dat získaných z provedeného vlastního výzkumného šetření. Cílem výzkumného šetření je zjistit stav a úroveň komunikačních nástrojů manažera obchodního týmu, jak je vnímána zaměstnanci podniku, a jak jsou s ní spokojeni. Samotný výzkum byl proveden ve výše zmiňované společnosti několika způsoby, a to formou osobního rozhovoru s manažerem obchodního týmu a následně bylo provedeno dotazníkové šetření mez náhodně vybranými zaměstnanci. Informace pro představení společnosti jsou čerpány z podnikového webového portálu a interních materiálů získaných při osobní návštěvě společnosti.

3.1 Popis podniku

MONETA Money Bank a.s. provozuje 4. největší celostátní distribuční síť, 202 poboček a 651 bankomatů, přibližně milion klientů a 3125 zaměstnanců. Je tak významně zastoupena v menších městech a obcích s relativně nízkou dostupností bankovních služeb. Svoji podnikatelskou činnost provozuje i prostřednictvím sítě alternativních distribučních kanálů, kterou tvoří například internetové bankovníctví, call centrum, více než 1 300 prodejců automobilů, několik desítek finančních zprostředkovatelů a přes 4 000 leasingových partnerů. Data k 7.02.2019 (MONETA Money Bank, a. s., © 2019)



Obrázek 7 Logo firmy

Zdroj: MONETA Money Bank, a. s., © 2019

Obchodní jméno: MONETA Money Bank, a.s.

IČO: 256 72 720

Sídlo: Vyskočilova 1442/1b, Praha 4 Michle 140 28

Právní forma: Akciová společnost

Datum zápisu: 9.června 1998

Základní kapitál: 511 000 000

Splaceno: 100%

Obrázek 8 Základní informace o podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle Obchodního rejstříku (2019)

MONETA Money Bank byla založena v roce 1998 jako GE Capital Bank, kdy americká korporace General Electric (GE) vstoupila se svou divizí GE Capital Bank na český trh. V roce 2008 prošla GE kompletní změnou vizualizace značky a z banky GE Capital Bank se stala GE Money Bank. V roce 2016, po rozhodnutí společnosti GE prodat veškeré své finanční divize, vstupuje česká GE Money Bank na burzu a stává se ryze českou bankou MONETA Money Bank. (obr. 9) (MONETA Money Bank, a. s., © 2019)



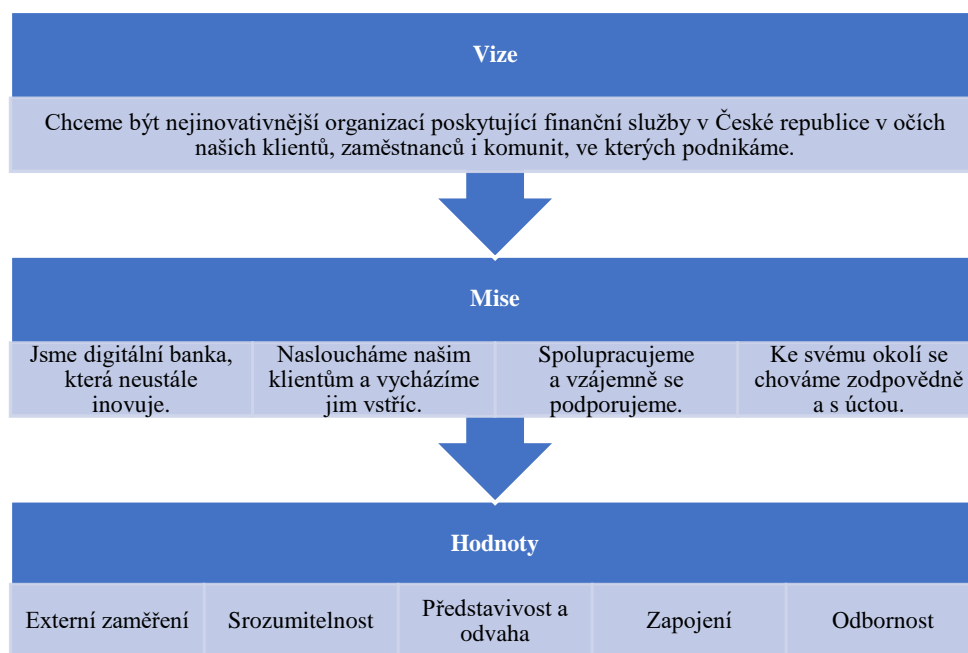
Obrázek 9 Historie loga firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy, 2019

MONETA Money Bank, a.s. podniká pouze v České republice a zaměřují se primárně na poskytování zajištěných a nezajištěných spotřebitelských úvěrů a financování komerčního sektoru. **Retailové portfolio** se skládá ze zajištěných a nezajištěných úvěrů. Nezajištěné úvěrové produkty zahrnují spotřebitelské úvěry a úvěry na financování vozidel, kreditní karty a kontokorenty. Zajištěné úvěry jsou poskytovány ve formě hypoték a finančních

leasingů. **Komerční úvěrové produkty** zahrnují provozní úvěry, investiční úvěry, finanční a operativní leasing, úvěry na financování vozidel, financování malých firem a podnikatelů, financování skladů, poskytování záruk, akreditivů a měnové transakce. Dále banka poskytuje širokou škálu depozitních a transakčních produktů pro retailové i komerční klienty. Vydává debetní i kreditní karty ve spolupráci se společnostmi VISA a MasterCard a spolupracuje s EVO Payments International při poskytování platebních služeb. Společnost také vystupuje jako zprostředkovatel poskytující další investiční a pojišťovací produkty. (MONETA Money Bank, a. s., © 2019)

Podnikání firmy MONETA je založeno na vizi, misi a hodnotách, kterými se řídí její strategické plánování a směr, kterým se dlouhodobě ubírá, zároveň je v souladu se Strategií udržitelnosti a s její vizí udržitelného rozvoje (obr. 10). (MONETA Money Bank, a. s., © 2019)



Obrázek 10 Vize, mise, hodnoty firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy, 2019

Finanční výsledky firmy byly v roce 2018 ovlivněny příznivými ekonomickými podmínkami v České republice, a to i přesto, že došlo k zpomalení úrovně růstu HDP, která dosáhla 3 % ve srovnání se 4,5 % v roce 2017. Firma dosáhla konsolidovaný čistý zisk ve výši 4,2 miliardy Kč, zvýšila tak čistý zisk o 7,1 % oproti roku 2017. To bylo způsobeno

především snížením portfolia nevykonných úvěrů, díky tomu jí stoupl zisk před zdaněním o 1,1 miliardy Kč. Výsledky v průběhu posledních třech roků v čistém zisku jsou zobrazeny na obrázku 11. (MONETA Money Bank, a. s., © 2019)

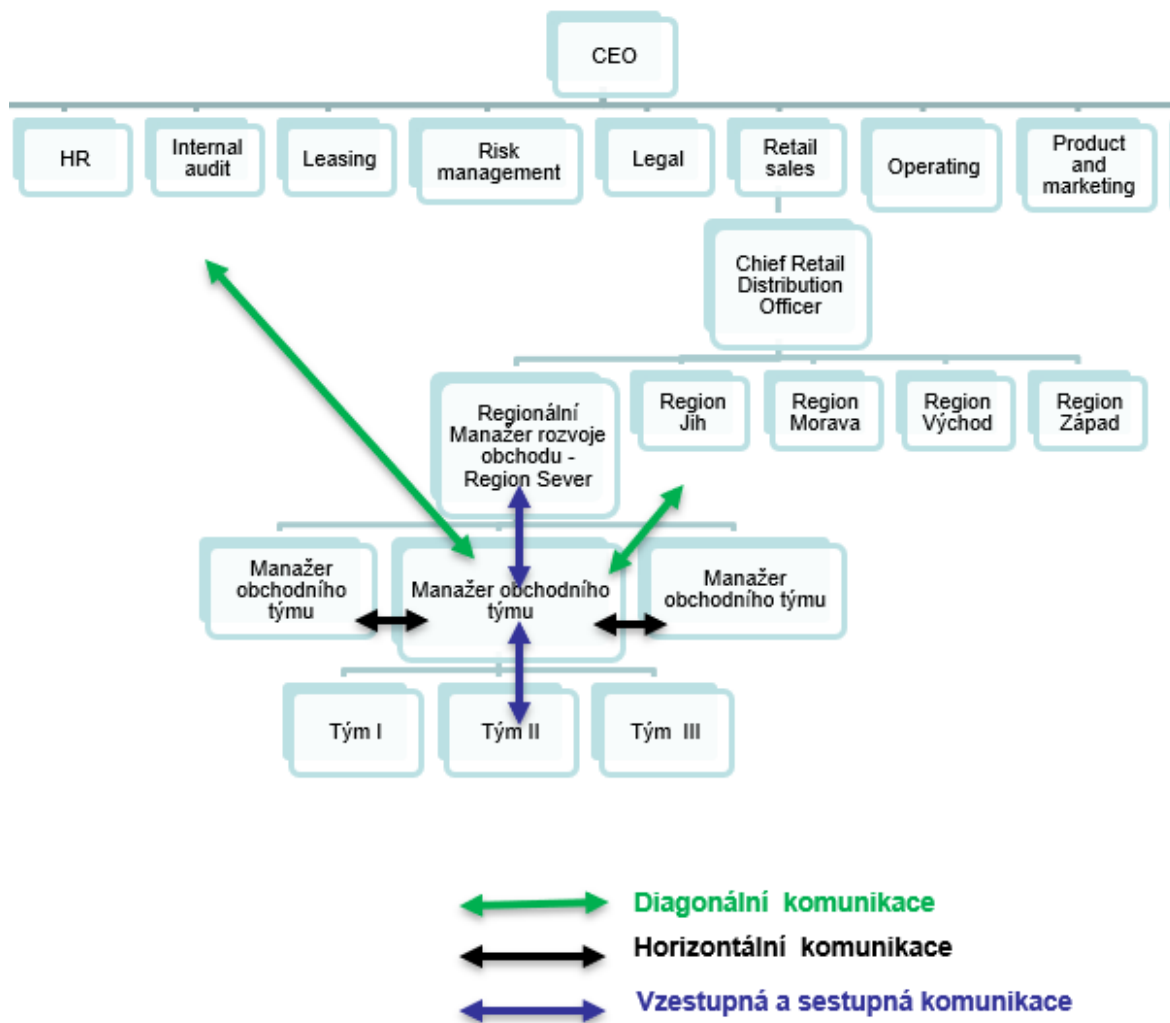


Obrázek 11 Vývoj čistého zisku firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy firmy, 2019

Organizační struktura podniku je rozdělena na centrálu v Praze, kde sídlí nejvyšší vedení spolu s dalšími odděleními zajišťující provoz banky a kanceláře v Ostravě, kde sídlí klientské centrum a na pobočkovou síť, která je organizována do jednotlivých prodejních týmů. Prodejní tým tvoří 2-3 pobočky, které vede manažer obchodního týmu. Dále jsou týmy rozděleny do 5 regionů, které jsou vedeny regionálním manažerem rozvoje obchodu. Celé schéma organizační struktury podniku je uvedeno v příloze A. Komunikace mezi těmito subjekty a uvnitř probíhá různými formami a směry, podle toho, co je obsahem sdělení.

Informace a sdělení probíhá od jedinců na vyšších stupních organizační strategie k jedincům na nižších stupních a naopak, a zároveň napříč odděleními. (Obr. 12) Nejčastěji proudí pracovní instrukce, podniková politika, procesy a metodika, informace o cílech a výkonu pracovníků i společnosti a zpětná vazba.



Obrázek 12 Toky komunikace v organizační struktuře podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací firmy

Využívané nástroje firemní interní komunikace:

- firemní intranet – slouží jako sdělovací prostředek pro informace, které mají dopad na celou banku, jsou to jak firemní cíle a vize, tak i průběžný stav jejich plnění, dále intranet obsahuje předpisovou základnu pro jednotlivá oddělení, informace o novinkách
- konferenční hovory – pro vzdálené propojení a komunikaci mezi jakýmkoliv oddělením a lidmi, kdy se propojí více jednotek najednou
- porady – většinou každé oddělení či pobočky jsou vybaveny místnostmi určenými pro porady, případně se dá využít zázemí poboček či zóny pro komunikaci – haly

- nástěnky či flipcharty – hojně jsou využívány na pobočkové síti, pro prezentaci převážně obchodních výsledků, vše je přizpůsobeno velikosti pobočky a potřebám manažera
- individuální osobní setkání – podle potřeb daného oddělení, manažera a jednotlivých pracovníků s individuální frekvencí a způsobem využití
- ostatní běžné komunikační prostředky – každý zaměstnanec má k dispozici telefon a e-mail

Primárním cílem **externí komunikace** společnosti je akvizice nových zákazníků. V současné době, vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí, je také zásadní udržet si dobrou pověst firmy, pozitivní vnímání značky a navazovat s klienty dlouhodobý vztah založený na důvěře.

3.2 Použité metody šetření

Ve výše charakterizované společnosti bylo provedeno výzkumné šetření na zjištění aktuálního stavu komunikace manažera obchodního týmu a komunikačních nástrojů, které k vedení lidí používá. K naplnění výzkumného cíle byly použity dvě techniky sběru dat. První metodou pro sběr dat byl použit individuální rozhovor s manažerem obchodního týmu společnosti Moneta Money bank, a. s. Tento rozhovor probíhal v neformálním prostředí, polostrukturovanou formou a jednalo se převážně o sběr kvalitativních dat. Předem byly sepsány body, kterých by se rozhovor měl dotknout z oblasti komunikace manažera. Bylo použito otevřených otázek. Konzultace trvala přibližně 4 hodiny a byla východiskem pro sestavení dotazníku, na jehož základě bylo realizováno další šetření. Metoda má nevýhodu časové náročnosti a nezkušenosti moderátora s vedením rozhovoru.

Druhou metodou šetření bylo dotazníkové šetření, jehož výstupem byla kvantitativní data. Jednalo se o sběr kvantitativních informací, názorů a postojů získaných zprostředkovaně od respondentů za pomoci dopředu zvolených konkrétních otázek. Výzkumný dotazník byl vytvořen v elektronické podobě. Dotazník obsahoval úvodní seznámení s účelem výzkumu, informací o anonymitě a pokyny pro zpracování. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě pouze v jedné variantě. Nejprve byl dotazník poslán e-mailem ke schválení kompetentní osobě přes otázky interní komunikace a marketingu podniku. Po udělení souhlasu firmy s realizací tohoto šetření bylo osloveno s prosbou o vyplnění anonymního

dotazníku 100 zaměstnanců podniku na pozici osobní bankéř a byl jim elektronicky odeslán do e-mailové schránky odkaz na dotazník. Na vyplnění dotazníků měli respondenti čtrnáct dní. Sběr dat probíhal od 10. - 24. 03. 2019. Dotazník obsahoval 7 otázek, 2 otázky otevřené a ostatní byly uzavřené. Mezi hlavní výhody této metody patří finanční nenáročnost, rychlost, ale i omezení případného nežádoucího vlivu tazatele na respondenta. Mezi hlavní nevýhody patří zejména celková nižší návratnost vyplněných dotazníků. Výsledky dotazníkového šetření byly statisticky zpracovány a výsledné grafy jsou uvedeny níže ve výsledcích dotazníkového šetření.

3.3 Výsledky šetření – rozhovor s manažerem obchodního týmu

Polostrukturovaný rozhovor s manažerem obchodního týmu společnosti proběhl dne 20.02. 2019 na jedné z poboček společnosti formou komunikace tváří v tvář, což umožnilo prohloubení zjišťované informace ohledně nástrojů manažerské komunikace, která je v podniku nastavena. Předmětem rozhovoru bylo zjištění dodatečných informací o společnosti Moneta Money bank, a.s., její organizační struktura a velikosti firmy. Tyto zjištěné informace byly zmíněny v charakteristice firmy. Dále tu pozornost byla věnována konkrétním praktikovaným způsobům komunikace manažera obchodního týmu a druhům informací, které jsou zaměstnancům sdělovány.

Komunikované informace manažera obchodního týmu

Komunikace je tvořena komunikací manažera ke svým podřízeným, tedy osobním bankéřům a vedoucím poboček, komunikací bankéřů, vedoucích poboček směrem k manažerovi a komunikací manažera a jeho podřízených mimo tým, tedy k ostatním oddělením banky, ostatním týmům či klientům (obr. 10).

Druhy informací dle obsahu komunikace manažera potažmo firmy se dají rozdělit na:

- **Informace s celobankovním dopadem** – jedná se o informace, které jsou společné pro všechny týmy, či oddělení ve firmě, nejčastějším využívaným nástrojem je intranet a elektronická pošta
- **Informace o změnách v procesech a produktech banky** – tyto procesní změny jsou odesílány v přehledném souboru do e-mailu pracovníkům týmů, a zároveň se ukládají do procesní základny, kde si je může každý uživatel intranetu kdykoliv najít

- **Cíle a plány jsou další informace**, které jsou sdělovány manažerem, každý osobní bankéř, vedoucí pobočky, potažmo každá pobočka a tým mají stanoveny cíle a plány na kvartál, které musí splnit. Na začátku kvartálu proběhne zadání cílů a na konci proběhne vyhodnocené plnění. Všechno je elektronicky uloženo a každý má online přehled, jak se mu v daném čase daří naplňovat plány.

Z potřeb provozu pobočky vyplývají další informace, které zpravidla manažer předává prostřednictvím týmových porad, případně formou e-mailu nebo jen v ústní podobě. Záleží na tom, zda je potřeba, aby byla daná komunikace této informace historicky zaznamenána pro případné použití v budoucnosti.

Je důležité zmínit, že veškerá komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými probíhá na základě zkušeností a dovedností jednotlivých pracovníků. Toto je podporováno ze strany podniku buď povinnými či dobrovolnými doporučovanými rozvojovými aktivitami, převážně školeními, ať už od vlastních interních školitelů či externích školících firem. V současné době je kladen důraz na to, aby byl manažer hlavně koučem.

Nástroje komunikace manažera obchodního týmu

Nástroje, které manažer firmy pro sdělení informací svým podřízeným kopírují nastavený firemní komunikační standard a je jimi převážně hodnocen výkon a dovednosti podřízeného či celého týmu. Sdělované informace se předávají převážně v elektronické podobě, většinou e-mailem či intranetem. Druhým podstatným kanálem je ústní komunikace, osobní kontakt. Podnik v obecné rovině ustoupil od používání tištěných nástrojů komunikace, jako oběžníky nebo letáky a veškeré dokumenty uchovává dostupné v elektronické podobě, jak pro zaměstnance, tak pro klienty.

Ústní forma komunikace probíhá formou různých porad a osobních setkání. V pravidelných intervalech se před otvírací dobou poboček pořádají porady týmů, jejichž obsah stanovuje manažer, podle aktuální situace a potřeb. Dobu konání, délku a čas určuje také manažer. Porady mají různé cíle, mohou mít pouze informativní charakter, ale mohou sloužit i jako prostor pro hledání řešení určité situace, případně mohou mít určitý hodnotící charakter, sloužit k motivaci týmu, ale také mohou být i v kombinaci výše zmíněných variant.

Týdenní porada

Cílem týdenní porady je vyhodnotit týdenní výkon, nastavit priority a způsob jejich naplnění pro daný týden ve vztahu k celkovému obchodnímu plánu a následně je převést do konkrétních aktivit každého člena týmu.

Struktura takové porady je rozdělena na tři části a trvá přibližně 45 minut.

V první části porady probíhá vyhodnocení prodejních výsledků, aktivit a plnění úkolů z předcházející týdenní porady. Ke slovu se dostává každý člen týmu a sdílí svoje úspěchy v plnění svého plánu. Dále se dle aktuální diskuse o aktuálních výsledcích navrhne oblast k řešení na další část porady. Po stanovení dané oblasti, která se bude řešit, manažer vyzve tým, aby navrhl, jak tuto řešenou oblast budou řešit. Úspěšní členové sdílí svoje zkušenosti a případně se na poradu zve odborník na danou oblast. Celý průběh porady a možnosti řešení se zapisují na flip a následně probíhá odsouhlasení stanovených cílů, které se na daný týden uskuteční. K jednotlivým aktivitám se nastavují také kvantitativní cíle (např. počty telefonátů, počty schůzek s klienty, referencí apod), tak aby vedli k dosažení prodejního plánu jednotlivců a týmu. Cíle z porady manažer zadává do elektronické aplikace, kam mají přístup všichni členové týmu.

Denní porada tzv. 5 -minutovka

Cílem této porady je motivovat tým a stanovit prodejní prioritu pro daný den, zpravidla trvá 5 minut. Tuto poradu vede manažer obchodního týmu, pokud je na pobočce a v daný den není naplánována týdenní porada. V případě jeho nepřítomnosti tuto poradu vede jím pověřená osoba, většinou vedoucí pobočky.

Osobní rozhovor

K rozvoji členů týmu manažer využívá osobní rozhovor, jehož cílem je individuálně vyhodnotit výkon a dovednosti jednotlivců a posunout je k dalšímu rozvoji a zlepšit jejich prodejní výkon. Tento rozhovor se koná s každým členem týmu 1x za 14 dní, trvá přibližně 30 minut, je pevně dopředu termínově naplánován a uložen na intranet v elektronické podobě. Během této diskuse vede manažer jednotlivce nejprve k sebehodnocení, aby vyzdvihli svoje úspěchy a popsali v čem se mu nedaří. Následně pak teprve manažer hodnotí výkon a výsledky jednotlivce v návaznosti na plnění týdenního či kvartálního plánu, společně hledají příčiny úspěchu či neúspěchu. Společně si odsouhlasí oblast, na kterou se bankéř zaměří, kdo by mu mohl pomoci, co potřebuje umět a znát. Současně s tím se nastaví

také kvantitativní cíle (např. počty telefonátu klientům, schůzek s klienty apod.) tak aby nastavené aktivity vedli k dosažení plánu. Výsledek rozhovoru je elektronicky zaznamenám a odsouhlasen.

Náslechová karta

Manažer obchodního týmu provádí náslechy prodejních rozhovorů bankéřů s klienty, které slouží k rozvoji prodejních dovedností bankéřů a také aby ověřil dodržování jednotného a spravedlivého přístupu vůči všem klientům banky. Náslechy jsou pevně dopředu naplánovány v elektronické aplikaci pro každého jednotlivce a provádí je 1x měsíčně. Manažer poskytne bankéři po ukončení náslechu zpětnou vazbu a bankéř výsledek toho náslechu zadává do elektronické aplikace a společně s manažerem si ho odsouhlasí.

Rychlá zpětná vazba

Tento nástroj manažer používá při potřebě okamžitě reagovat na nastalou situaci. Týká se vždy tedy jen konkrétní situace. Většinou se dává bezprostředně po náslechu prodejního rozhovoru.

Z rozhovoru s manažerem obchodního týmu vyplynulo, že jeho komunikace kopíruje nastavený komunikační standard podniku. Vůbec se nepoužívá písemná komunikace, pouze elektronická podoba různých sdělení obchodního charakteru, a to přes e-mail a podnikový intranet. Dále je hojně využívána osobní komunikace s bankéři, kde převažují informace o dovednostech a způsobech, jak naplnit obchodní cíle podniku, jakou jsou různé formy porady či osobní setkání pro hodnocení výkonu bankéřů. Tyto nástroje jsou pečlivě plánovány a mají téměř vždy přesnou strukturu a čas trvání.

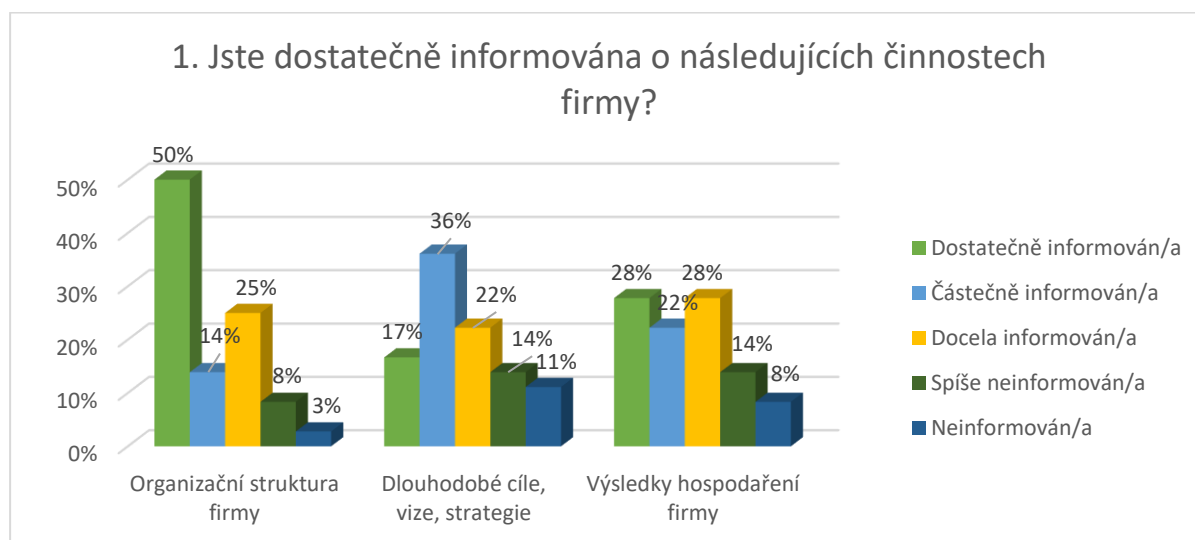
3.4 Výsledky dotazníkového šetření

Pro dokreslení získaných informací z rozhovoru s manažerem obchodního týmu byl vytvořen anonymní dotazník. Tento anonymní dotazník byl rozeslán zaměstnancům na pozici osobní bankéř. Bylo odesláno 100 dotazníků, z nichž se zpět k vyhodnocení vrátilo 36 řádně vyplněných. Pro získání podnětných informací, které by dokreslily pohled na komunikaci manažera a jeho podřízených, byla na počátku šetření stanovená návratnost minimálně 50 %. Skutečná celková návratnost dotazníků byla překvapivě nízká a činila 36 %.

Výsledky dotazníkového šetření:

1. Dostatečná informovanost o činnostech firmy

Hodnocení, zda jsou respondenti dostatečně informováni o činnostech podniku je rozděleno na tři činnosti firmy a to: 1) informovanost o organizační struktuře firmy, 2) o dlouhodobých cílech, vizi a strategii firmy, 3) o výsledcích hospodaření firmy. Z odpovědí je patrné, že 97 % respondentů je spíše informováno o organizační struktuře a pouze 1 respondent není informován vůbec. Dále 89 % respondentů odpovědělo, že je spíše informováno o dlouhodobých cílech, vizi a strategii firmy, a 11 % respondentů odpovědělo, že není informováno o těchto činnostech. Poslední vyhodnocená činnost je informovanost o výsledcích hospodaření firmy, kdy 92 % respondentů odpovědělo, že je spíše informováno. Otázkou na vedení je rozklíčovat důvod, co způsobuje, to že se objevují odpovědi, o tom, že není vůbec informováno.

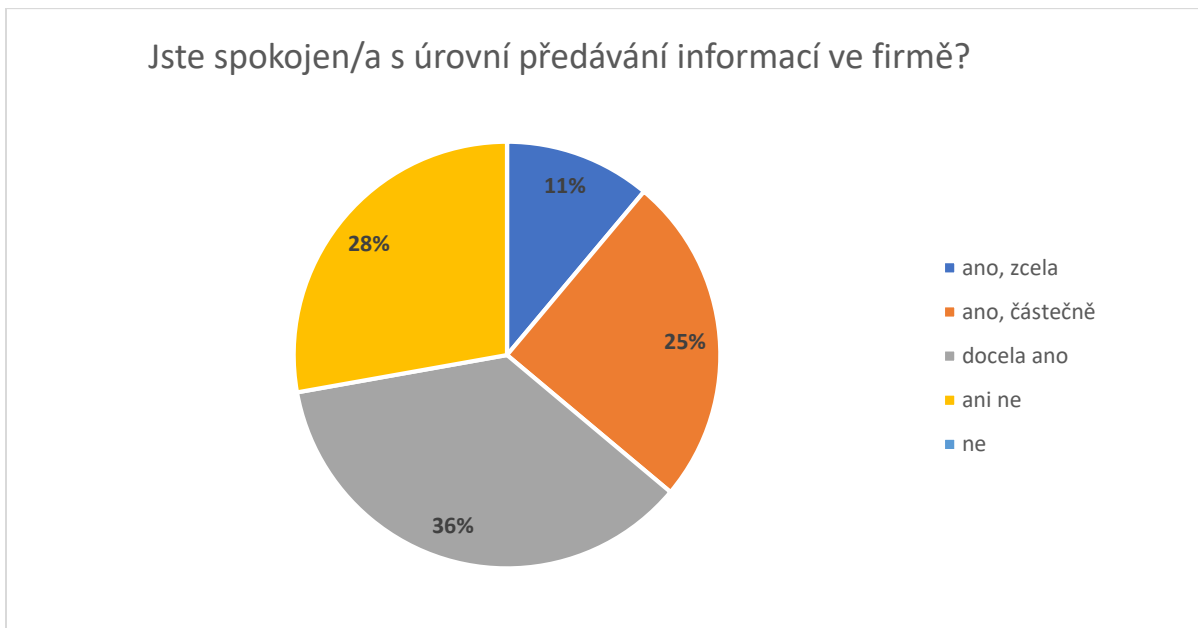


Obrázek 13 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.1

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Spokojenost s úrovní předávání informací ve firmě

Méně, než třetina respondentů odpověděla, že je spíše nespokojena s úrovní předávání informací ve firmě. 72 % respondentů vyjádřilo spíše spokojenost s úrovní předávání informací. Nikdo neodpověděl, že je nespokojen s předáváním informací ve firmě.

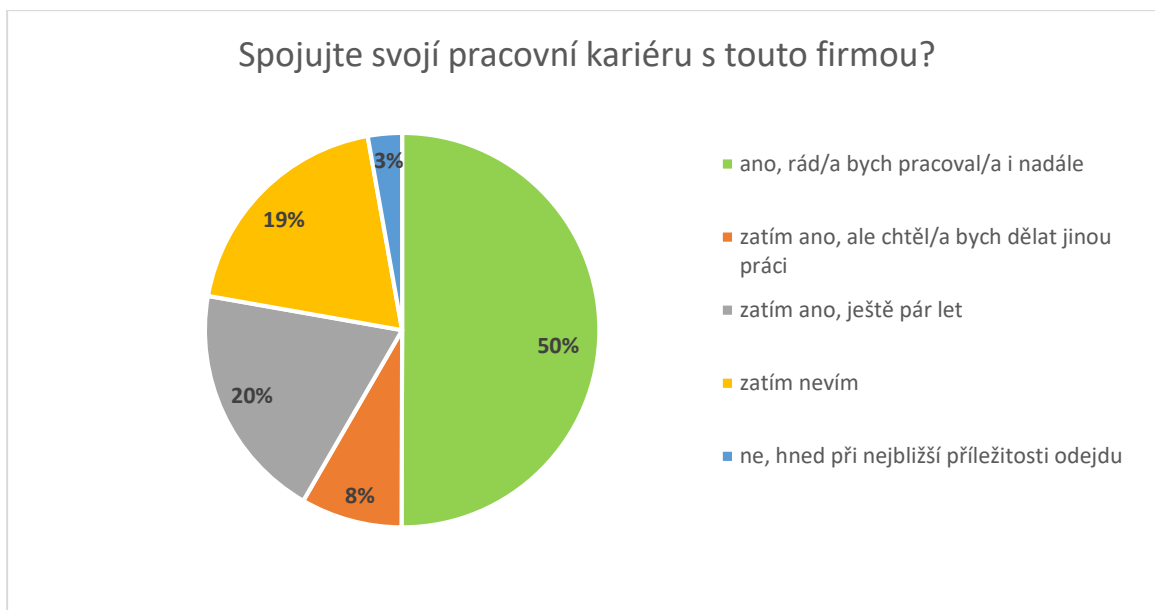


Obrázek 14 Vyhodnocení odpovědi na otázku č.2

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Spojení budoucí kariéry s firmou

Na otázku, zda spojují respondenti svojí pracovní kariéru s touto firmou, odpovědělo 78 % zaměstnanců, že nějakým způsobem ano. Z toho 8 % respondentů by rádo změnilo pracovní pozici, otázkou na firmu je podle odpovědí dle škály odpovědí rozklíčovat případné zaměstnance, kteří by rádi změnili v rámci firmy pouze pracovní pozici, aby se tak využil lidský potenciál v rámci firmy a zamezilo se odchodu kvalitních zaměstnanců.

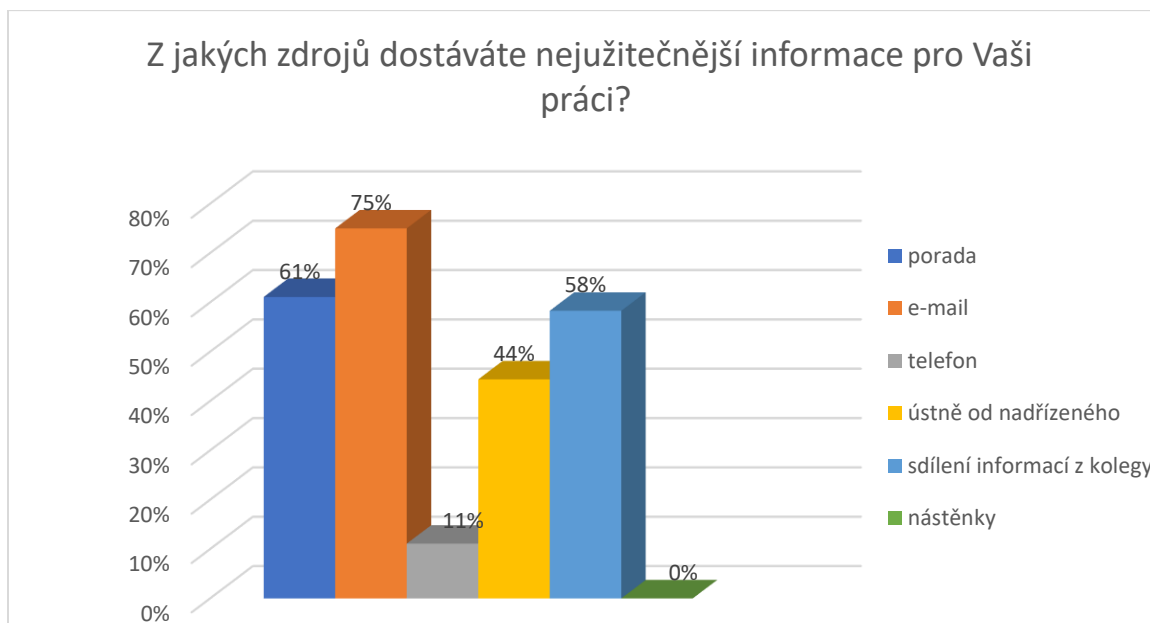


Obrázek 15 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Způsoby předávání informací ve firmě

Z odpovědí na otázku z jakých zdrojů dostávají respondenti nejužitečnější informace je dané, že nikdo nevyužívá informace z nástěnky a 75 % označilo e-mail jako informační kanál, kterým dostávají nejvíce užitečných informací pro svou práci. Další nejužitečnější zdroj informací s 61 % byla označena porada a zajímavé je že 58 % respondentů označilo za důležitý zdroj ještě sdílení informací s kolegy, až teprve poté následuje ústní předání od nadřízeného se 44 % odpovědí.



Obrázek 16 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Postoj k nadřízenému

V otázce číslo pět je označeno 5 tvrzení ohledně postoje zaměstnanců k podávání informací od nadřízeného:

1 Při komunikaci s mým nadřízeným mohu vyjádřit vlastní názor i když se liší od názoru nadřízeného.

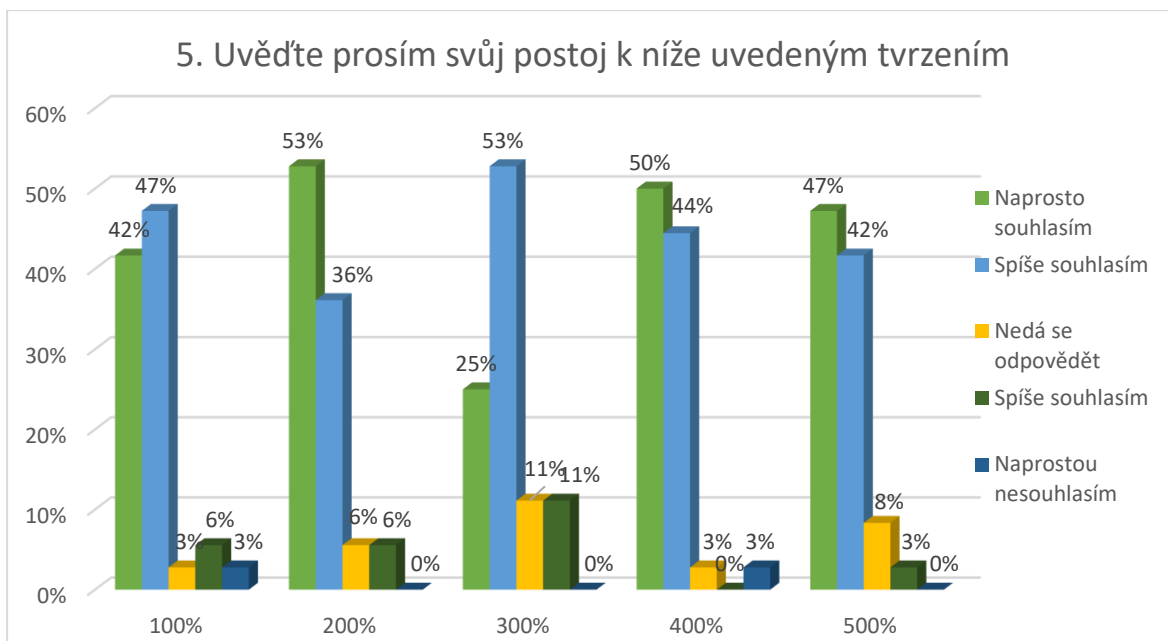
2 Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci.

3 Informace pro svou práci dostávám včas.

4 Vždy vím, jak nadřízený hodnotí můj pracovní výkon.

5 Poradu vnímám jako přínosný a důležitý nástroj interní komunikace.

Respondenti vyjadřovali svoji míru souhlasu či nesouhlasu k výše uvedeným tvrzením. 89 % respondentů odpovědělo, že při komunikaci se svým nadřízeným mohou vyjádřit svůj názor i když je odlišný od názoru nadřízeného a dostávají dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci, 78 % zaměstnanců vyjádřilo svůj souhlas, že dostává informace pro svou práci včas. Dále svůj souhlas s tvrzením, že zaměstnanci vždy ví, jak nadřízený hodnotí jejich pracovní výkon, vyjádřilo 94 % respondentů. Poradu jako přínosný nástroj interní komunikace shledává 87 % dotazovaných.

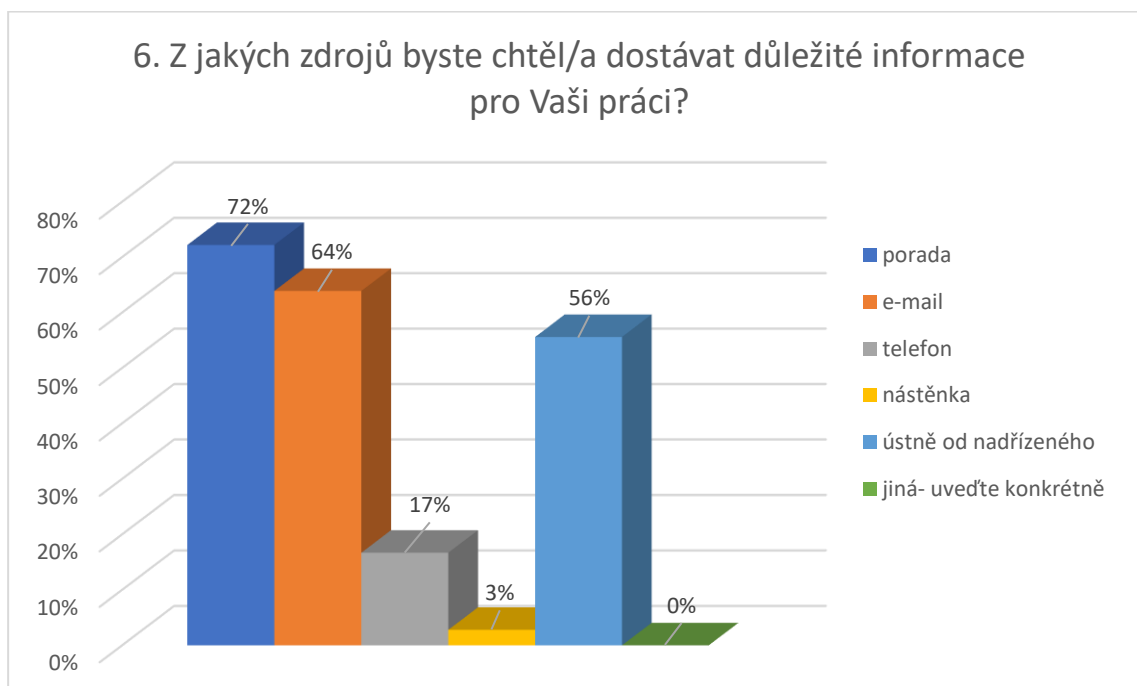


Obrázek 17 Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Preference informačních kanálů

Mezi tři nejvíce preferované informační kanály řadí respondenti poradu, e-mail a ústní podání informací od nadřízeného.

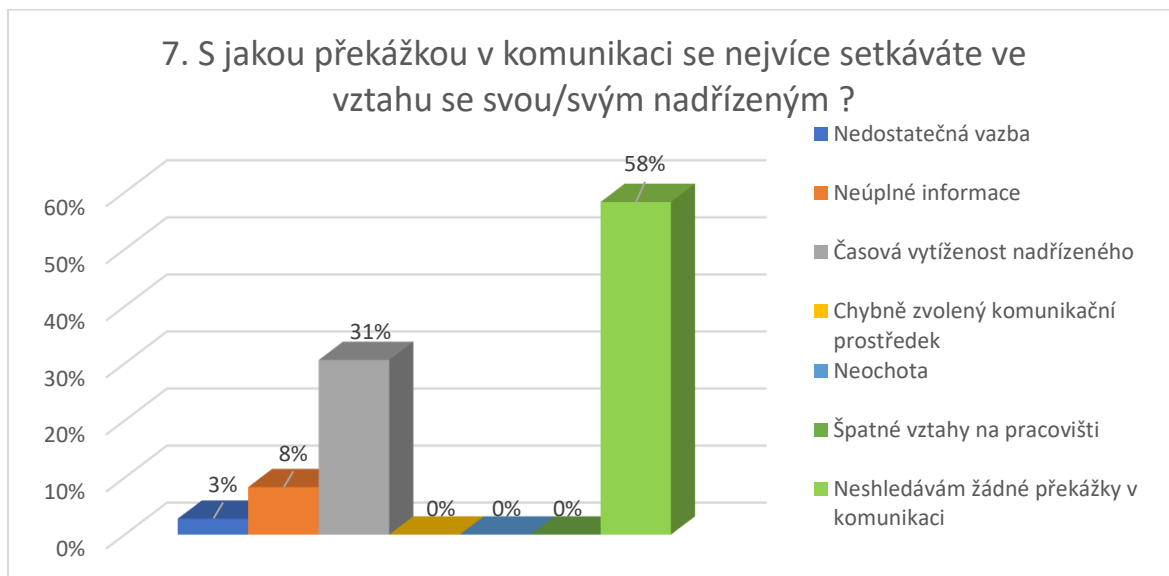


Obrázek 18 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.6

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Překážky v komunikaci s nadřízeným

Na otázku, s jakou překážkou v komunikaci se svým nadřízeným se zaměstnanci nejvíce setkávají odpovědělo 58 % respondentů, že neshledává žádné překážky v komunikaci. Necelá třetina zaměstnanců odpověděla, že jako největší překážku v komunikaci vnímá časovou vytíženost svého nadřízeného.



Obrázek 19 Vyhodnocení odpovědí na otázku č.7

Zdroj: Vlastní zpracování

V provedeném dotazníkovém šetření vyjádřili oslovení zaměstnanci převážně svoji spokojenost s úrovní předávání důležitých informací pro jejich práci a informací ohledně organizační struktury firmy, výsledků hospodaření a dlouhodobých cílů a strategií firmy. Více než polovina respondentů odpověděla, že neshledávají žádné překážky v komunikaci svého manažera, ovšem necelá třetina jich vnímá jako největší překážku v této komunikaci časovou vytíženost svého nadřízeného. Zároveň uvádějí, že preferují pro předávání informací od svého manažera formu ústního podání, poradu a e-mail. Dále zaměstnanci vyjádřili, že vědí, jak jejich manažer hodnotí jejich pracovní výkon, mohou vyjádřit svůj vlastní názor i když se liší od nadřízeného a dostávají od něj dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci. Více než tři čtvrtiny respondentů spojuje svoji pracovní kariéru s touto firmou, zajímavou skutečností je, že několik zaměstnanců by rádo změnilo pozici v rámci podniku.

4 Shrnutí a doporučení

V bakalářské práci byl popsán současný stav komunikace manažera obchodního týmu v podniku Moneta Money Bank, a. s. a to tak, že bylo provedeno výzkumné šetření formou rozhovoru ohledně používaných nástrojů tohoto manažera při vedení lidí. Dále formou dotazníkového šetření proběhlo zjištění názoru zaměstnanců na způsob komunikace jejich nadřízeného. Tyto výsledky odpovědí respondentů na jednotlivé otázky byly graficky znázorněny. Návrhy pro zvýšení efektivity komunikace manažera obchodního týmu v tomto podniku vyplývají tedy z těchto vyhodnocení.

Manažer obchodního týmu používá elektronickou a ústní formu komunikace. Jako nástroj elektronické komunikace převažují e-maily a intranet k předávání informací svým podřízeným a mezi nimi navzájem. Hojně jsou využívány nástroje ústní komunikace, jako porady a různá osobní střetnutí manažera se svými podřízenými. Tyto setkání mají nastavenou poměrně propracovanou strukturu průběhu. Na těchto setkáních mají prostor pro vyjádření svého názoru všichni zúčastnění. Vyústěním každé porady je nastavení cíle, kterého chtějí společně dosáhnout v podobě nastavení konkrétních kroků, které si odsouhlasí a jsou uloženy v elektronické podobě. Tímto způsobem je zajištěno maximální zapojení všech osobních prodejců pro dosažení prodejního cíle podniku. Manažer si nastavuje svůj komunikační plán, cíl, kterého chce dosáhnout při každé poradě či setkání a ověřuje si pochopení sdělovaných informací. V kontextu z teoretickými poznatky ohledně zásad efektivní komunikace, viz str. 17, se dá říci, že manažerský komunikace je nastavena efektivně. Manažerská komunikace téměř neprobíhá v tištěné formě komunikace jako různé oběžníky, letáky a vše uchovává v elektronické podobě dostupné zaměstnancům. Komunikované informace manažera a jeho týmu jsou převážně o prodejních cílech, nových produktech či metodikách a o dovednostech osobních bankéřů při prodeji konkrétních produktů klientům.

Z dotazníkové šetření pak vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s úrovní předávání informací v podniku, mohou vyjádřit svůj názor, vědí, jak hodnotit nadřízený jejich výkon a vnímají radu jako důležitý a přínosný nástroj interní komunikace. Vyplývala tu však jedna překážka, kterou pociťují někteří zaměstnanci v komunikaci manažera, a to velkou časovou vytíženost svého manažera. **Z tohoto pohledu bylo vedení podniku doporučeno zvážit podporu dalšího vzdělávání manažerů, jak efektivně řídit svůj čas. A to účastí na některém z kurzů v oblasti time managementu, které pořádají vzdělávací společnosti a**

jehož cílem je zaměření na zvýšení efektivity práce manažera pomocí správného plánování, využívání času a rozvoje kompetencí jeho týmu pomocí delegování. Je poměrně uspokojivé, že více než dvě třetiny zaměstnanců spojují svoji pracovní kariéru s tímto podnikem, ovšem někteří zaměstnanci by rádi změnili svoji pracovní pozici v rámci firmy. Na základě tohoto bylo doporučeno podniku provést interně detailní průzkum ohledně spokojenosti zaměstnance s náplní své práce, aby tak případně zachytil loajální a zkušené zaměstnance před odchodem z podniku a využil jejich znalostí a zkušeností na jiných pracovních pozicích v rámci firmy, které budou pro zaměstnance více zajímavé. Tím podpoří jejich karierní růst a odvrátí riziko odchodu těchto kvalifikovaných zaměstnanců. Pokud najde odborníky z vlastních řad, podnik ušetří peníze za nábor a za zaučení nových zaměstnanců.

Závěr

Tato práce se zabývala tématem manažerské komunikace. Cílem práce bylo shrnutí teoretických informací týkajících se efektivní komunikace manažera, zmapování současného stavu komunikace manažera ve vybraném podniku a používaných komunikačních nástrojů. Následně bylo cílem provést zhodnocení komunikace vybraného manažera obchodního týmu v Moneta Money Bank a.s. a navrhnouti změn vedoucích ke zvýšení efektivnosti komunikace. Tyto cíle práce byly splněny.

V úvodní části byly zpracovány teoretické poznatky ohledně definice samotného pojmu komunikace, jejích funkcí, komunikačního procesu. Dále byla zmíněna role manažera a úloha komunikace při vedení lidí a zásady efektivní komunikace. V souvislosti s těmito teoretickými poznatky byla v další části práce zmapována komunikace manažera obchodního týmu ve vybraném podniku Moneta Money Bank, a.s., a používané komunikační nástroje při vedení lidí. Tyto informace byly zjišťovány z polostrukturovaného rozhovoru s konkrétním manažerem obchodního týmu jmenovaného podniku a pro ověření či dokreslení získaných informací a získání názorů na komunikaci podřízených zaměstnanců, bylo provedeno dotazníkové šetření mezi vybranými zaměstnanci podniku. Na základě výsledků průzkumu a v kontextu teoretických poznatků je možné usoudit, že komunikace manažera v dané firmě funguje efektivně a úroveň manažerské komunikace ve společnosti se dá hodnotit jako dostatečně nastavená a nedochází k větším problémům v komunikaci, které by mohly ohrozit chod vybraného podniku.

Je potřeba pravidelně zjišťovat a vyhodnocovat názory zaměstnanců na komunikaci, zda je v dostatečném obsahu a formě, ať už formou dotazníků či osobního doptávání. Protože jen ten, kdo je informován a chápe předávané sdělení, může efektivně vykonávat svoji práci a obohacovat tak sebe i druhé a ovlivnit chod celého podniku při cestě naplňování hlavního cíle, a to dosahování zisku. Komunikace v podniku není všechno, ale stojí za vším.

Seznam citací a bibliografií

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Daniela PAUKNEROVÁ, 2015. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 413 s. ISBN 978-80-7261-381-6.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČAKRT, Michal, 2009. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200910/contents/nkc20091993171_1.pdf

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka, 2014. *Komunikační dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-15-7.

Historie | MONETA Money Bank. Nejlepší čas je teď | MONETA Money Bank [online]. Copyright © 2019 MONETA Money Bank, a. s. [cit. 05.06.2019]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas/historie>

HOLÁ, Jana. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5126-363.

JANDA, Patrik, c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 1995. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

NORTHOUSE, Peter Guy. 2010. Leadership: theory and practice. 5th ed. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-7488-2.

PALMER, Sally a Margaret WEAVER. 2000. Úloha informací v manažerském rozhodování. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-940-3.

PILAŘOVÁ, Irena. 2016. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1.

RUCK, Kevin. 2016. Exploring internal communication: Towards informed employee voice. 3rd ed. London: Routledge. ISBN 978-1-3152-5562-0.

SAINT-EXUPÉRY, Antoine de, 2019. Malý princ. Ilustroval Eliška PODZIMKOVÁ, přeložil Richard PODANÝ. V Praze: Albatros. ISBN 978-80-00-05469-8.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 80-247-0405-6

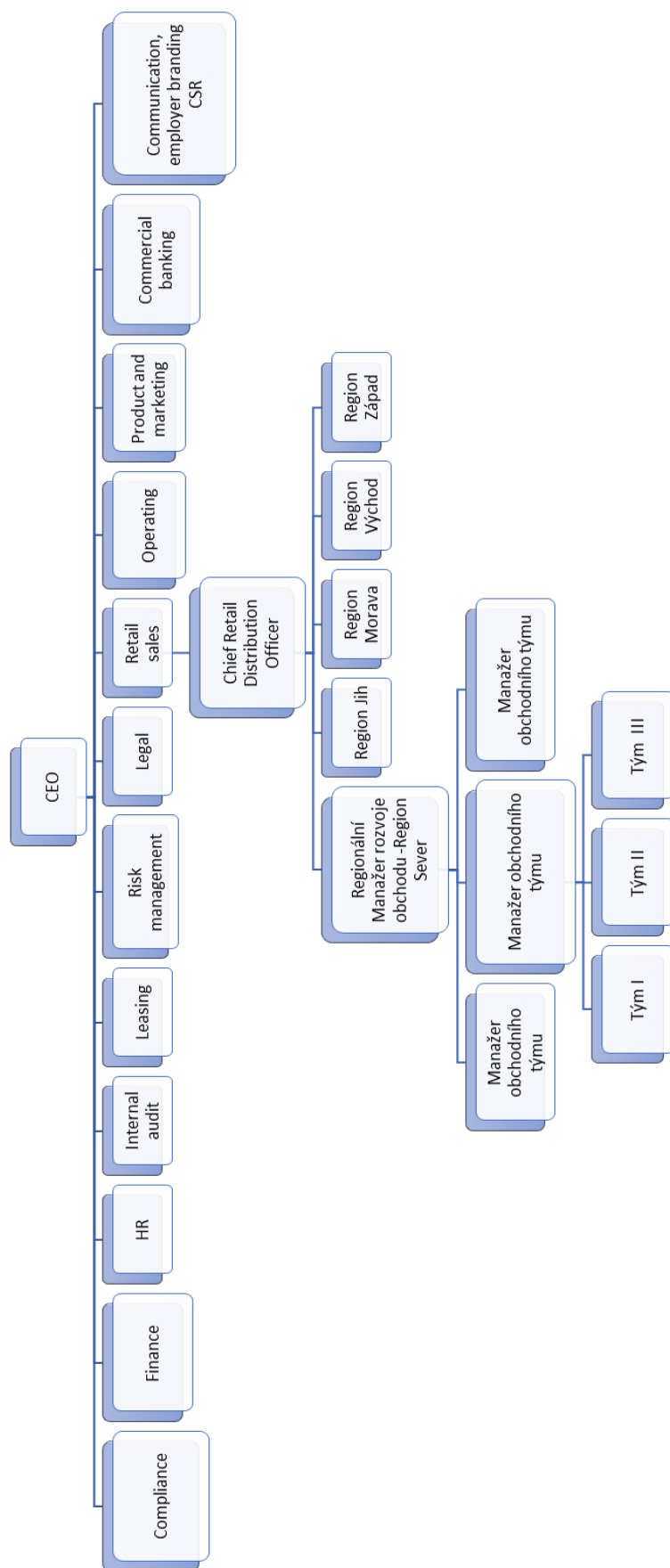
VEBER, Jaromír. 2017. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

Veřejný rejstřík a Sbírk listin Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 05.06.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=15311&typ=PLATNY>

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

VYMĚTAL, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN isbn978-80-247-2614-4f.

Příloha A



Příloha B

Otázky dotazníkového šetření

1. Jste dostatečně informován/a o následujících činnostech firmy?

Označte jednu odpověď v každém řádku: 1 - dostatečně informován/a, 2-částečně informován/a, 3 – docela informován/a, 4 – spíše neinformován/a, 5- neinformován/a

Organizační struktura firmy

Dlouhodobé cíle, vize, strategie

Výsledky hospodaření firmy

2. Jste spokojen/a s úrovní předávání informací ve firmě?

Vyberte jednu odpověď:

ano, zcela

ano, částečně

docela ano

ani ne

ne

3. Spojujete svojí pracovní kariéru s touto firmou?

Vyberte jednu odpověď:

ano, rád/a bych pracoval/a i nadále

zatím ano, ale chtěl/a bych dělat jinou práci

zatím ano, ještě pár let

zatím nevím

ne, hned při nejbližší příležitosti odejdu

4. Z jakých zdrojů dostáváte nejužitečnější informace pro Vaši práci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí:

porada

e-mail

telefon

ústně od nadřízeného

sdílení informací z kolegy

nástěnky

Jiná...uved'te konkrétně

5. Uved'te prosím svůj postoj k níže uvedeným tvrzením

Vyberte jednu odpověď v každém řádku:

Naprosto souhlasím Spíše souhlasím Nedá se odpovědět Spíše nesouhlasím
Naprosto nesouhlasím

Při komunikaci s mým nadřízeným mohu vyjádřit vlastní názor i když se liší od názoru nadřízeného.

Od svého nadřízeného dostávám dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci.

Informace pro svou práci dostávám včas.

Vždy vím, jak nadřízený hodnotí můj pracovní výkon.

Poradu vnímám jako přínosný a důležitý nástroj interní komunikace.

6. Z jakých zdrojů byste chtěl/a dostávat důležité informace pro Vaši práci?

Vyberte jednu nebo více odpovědí:

porada

e-mail

telefon

nástěnka

ústně od nadřízeného

Jiná...uved'te konkrétně

7. S jakou překážkou v komunikaci se nejvíce setkáváte ve vztahu se svou/svým nadřízeným?

Vyberte jednu nebo více odpovědí:

Nedostatečná zpětná vazba

Neúplné informace

Časová vytiženost nadřízeného

Chybně zvolený komunikační prostředek

Neochota

Špatné vztahy na pracovišti

Neshledávám žádné překážky v komunikaci