

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA



TEZE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

KOMUNIKACE ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

VEDOUCÍ DP: Ing. Jiří Fiedler
VYPRACOVAL : Bohuslav Budík

Praha 2004 ©

Diplomová práce se zabývá problematikou „**komunikace řídicích pracovníků**“. Cíle této práce byly dva. V první části jsou popsány obecné postupy efektivní komunikace – formy komunikace, druhy a nástroje komunikace v organizaci, překážky úspěšné komunikace a návod, jak komunikaci zlepšit. V druhé části byl proveden výzkum úrovně komunikace a komunikačních dovedností manažerů v České národní bance. Výzkum zjišťoval zda řídicí pracovníci ČNB aplikují správné zásady všech forem komunikace v zaměstnání, nejčastější formy komunikace uvnitř organizace a zda manažeři dbají na svoji verbální a také neverbální složku komunikace.

Jedině správná komunikace vede většinou ke zkvalitnění a obohacení vztahů v našem životě. Zvládnutí správné komunikace není však vůbec žádná jednoduchá věc. Člověk by si měl osvojit celou řadu dovedností a různě náročné komunikační techniky. Rozvinuté komunikační dovednosti lze považovat za jednu z nejdůležitějších podmínek pro úspěchy při studiu na všech školách, pro navazování a udržování produktivních vztahů, pro úspěšné podnikání, pro efektivní vedení malých skupin i pro umění zapůsobit na veřejnost jako řečník. Pokud lidé zlepší svoji komunikaci, mají velkou šanci prosadit se v dnešním konkurenčním prostředí, jelikož komunikace má velký význam v řízení jakékoliv organizace. Komunikace je vlastně základním kamenem každého podniku. Bez správné komunikace nemůže být zadáný úkol nikdy dobře splněn. Umění mluvit s ostatními lidmi by v současné době mělo patřit k základním vlastnostem každého správného manažera. Pouze jednoznačné a korektní jednání vedoucích pracovníků motivuje podřízené k plnění úkolů. Získané komunikační znalosti by měly být v praxi srozumitelně, účelně a profesionálně aplikovány.

Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Doprovází všechny oblasti řízení, ale má neobyčejný význam zejména pro vedení. Je základním spojovacím článkem mezi lidmi v procesu řízení. Umožňuje modifikovat chování a dosahovat efektivních změn. Pomocí komunikace mohou lidé v každé organizaci pracovat efektivněji jako celek. Efektivní komunikace neznamena jen jasné a výstižné vyjadřování, ale měla by i zajistit, aby příjemci informaci dostali a pochopili ji. Aby člověk mohl vyhodnocovat efektivnost komunikace, musí mít k dispozici zpětnou vazbu. Jedině pomocí zpětné vazby je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení efektivně zakódováno, přeneseno, dekodováno a pochopeno. Model procesu komunikace je uveden v příloze (obr.č.1).

Funkcí komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace. Komunikace je považována za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout stejného cíle. To je základní úloha komunikace. Skupina by bez možnosti komunikace nemohla fungovat, protože by nebylo možno její činnost koordinovat tak, aby bylo dosaženo cílů. V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují dobré fungování podniku. Je nutná pro interní fungování podniku. Komunikace usnadňuje vykonávání manažerských funkcí, dále pak propojuje podnik s vnějším prostředím. Pomocí informační výměny zjišťují manažeři potřeby zákazníků, disponibilitu dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení a zájmy společnosti. Schéma účelu a funkce komunikace v organizaci je uvedeno v příloze (obr. č.2).

Na základě poznatků z literární rešerše byl proveden průzkum ve vybrané společnosti (ČNB), která má sídlo v Praze 1. Pro získání informací bylo použito dotazníkové šetření, které umožňuje získání informací od mnoha respondentů v poměrně krátkém čase. Otázky byly formulovány jasně a významově jednoznačně s možností výběru většinou ze čtyř nabízených možností u každé otázky, aby se respondentům zabránilo v tzv. „prostřednosti“. Dotazník byl roztržěn do čtyř částí. První část dotazníku roztržila respondenty dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a stupně řízení. Ve druhé části dotazování pracovníci odpovídali na celkovou úroveň komunikace ve firmě. Třetí a čtvrtá část zjišťuje verbální a resp. neverbální složku komunikace respondenta.

Dotazník vyplnilo celkem 32 dotázaných. Struktura souboru respondentů je následující: zastoupení mužů v ČNB je 68,75%, zastoupení žen je 31,25%. 18 manažerů je z nižšího stupně řízení, 10 ze středního stupně řízení a 4 z vyššího stupně řízení. 90,6% řídicích pracovníků má vysokoškolské vzdělání.

Prvním dílčím cílem výzkumu bylo zjistit úroveň komunikace v organizaci jako celku. Všichni respondenti si uvědomují *důležitost komunikace* v jejich zaměstnání. Důležité je, že jsou dle respondentů v ČNB vytvořeny podmínky pro *rovnocennou komunikaci* mezi nadřízenými a podřízenými, s čímž také souvisí potvrzení *existence obousměrného toku komunikace*. Drtivá většina manažerů také uvedla, že vyžaduje od svých spolupracovníků při zadání nějakého úkolu *zpětnou vazbu*, což je důležité při plnění jakéhokoli úkolu. Nejčastějším komunikačním prostředkem je v organizaci *elektronická pošta*. Její výhodou je

rychlost, ale velkou nevýhodou je neexistence zpětné vazby. Většina manažerů se již se již v minulosti nějakého *komunikačního kurzu* či školení zúčastnila, a respondenti, kteří žádný kurz neabsolvovali, tak zájem mají. Jediným problémem je, že část řídicích pracovníků neví o komunikačním kurzu, který ČNB nabízí. Pozitivní je, že celkově u respondentů převažuje spokojenost s *úrovní komunikace* v ČNB.

Další část výzkumu zjišťovala verbální komunikační dovednosti respondentů. Až na jednoho respondenta, považují všichni manažeři *verbální komunikaci* při výkonu zaměstnání za *důležitou* a tudíž se na tuto složku komunikace při práci *soustředí*. Při komunikaci s nadřízeným je část manažerů nervózní, ale celkově v průměru soubor respondentů nevykazuje *nervozitu* při komunikaci ani s podřízenými ani s nadřízenými pracovníky. Důležitou dovedností každého manažera je umění správného *veřejného projevu*. Většina respondentů uvedla, že jim veřejné vystoupení problém nedělá, což je také částečně díky celkové *přípravě* respondentů na prezentaci. Chceme-li komunikovat s ostatními lidmi, musíme si druhou stranu umět získat, musíme umět hovořit v pravý čas a měli bychom umět *naslouchat*. Všichni manažeři odpověděli kladně, takže si myslí, že umí správně naslouchat. Závažnější nedostatky byly odhaleny ve schopnosti manažerů *komunikovat v nějakém cizím jazyce*. Plynulá komunikace v cizím jazyce by měla patřit k obecným dovednostem každého manažera, což ovšem výzkum nepotvrdil.

U neverbální komunikace byly zjištěny u manažerů větší nedostatky. *Důležitosti správné neverbální komunikace* si je vědoma většina respondentů. Pro drtivou většinu respondentů je samozřejmě důležité, jak jsou při jednáních *oblečeni* a jak *vypadají*, čehož si také *všímají u svého partnera*. Pro efektivní komunikaci je také velmi důležitá schopnost správně používat *oční kontakt* při komunikaci s partnerem, což potvrdilo 90% manažerů. Manažeři také uvedli menší *soustředěnost* na neverbální komunikaci a 40% z nich považuje svůj *neverbální projev* za nedostatečný. Ovšem většina nespokojených manažerů se svým neverbálním projevem uvádí, že se *nesnaží svůj projev nějakým způsobem vylepšit*. Největší nedostatky v neverbální komunikaci byly zjištěny u řídicích pracovníků na vyšším stupni řízení.

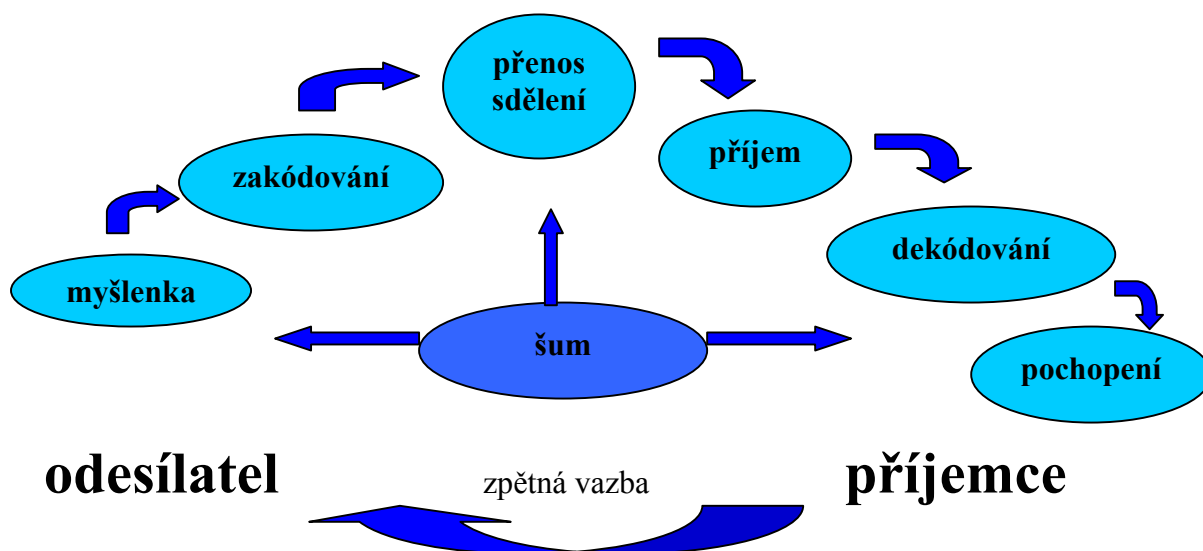
Ze všech našich znalostí a dovedností patří mezi nejdůležitější a nejužitečnější ty, které se týkají komunikace. Dobrá schopnost komunikace je vždy naším nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život.

Použitá literatura

1. Boudreau, J.W., Millkovich G.T. - Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 1993
2. DeVito, J.A., - Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing, 2001
3. Fiedler, J. – Komunikace v řízení, skriptu ČZU, 2000
4. Khelerová, V. - Komunikační dovednosti manažera, Grada Publishing, Praha 1995
5. Khelerová, V. - Komunikační a obchodní dovednosti manažera, Grada Publishing, Praha 1999
6. Kohout, J. – Rétorika, Management Press, Praha 1996
7. Koontz, H., Weihrich, H. – Management, East Publishing, Praha 1993
8. Kotler, P. - Marketing management, Grada Publishing, Praha 2001
9. Křivohlavý, J. - Neverbální komunikace, Svoboda, Praha 1988
14. Křivohlavý, J. - Jak si navzájem lépe porozumíme, Svoboda, 1988
15. McLagan, P., Krembs, P. – Komunikace na úrovni, Management Press, 1998
16. Payne, J., Payneová, S. - Repertorium manažerských dovedností: jak zdokonalit sám sebe, Management Press, Praha 1998
17. Pechačová, Z., Bakalář E. - Psychologie v podnikání a komunikace, skriptu ČZU, 1999
18. Střížová, V. - Manažerská komunikace, Praha, skriptu VŠE, 1995
19. Truneček, J. a kol. - Management I, skriptu VŠE, Praha 1995
20. Veber, J. a kol. - Management: základy, prosperita, globalizace. Managament Press, Praha 2000
21. Vodáček, L., Vodáčková, O. – Management, Management Press, Praha 1994
22. Česká národní banka, Výroční zpráva 2003

Příloha

obr. č.1 -Model procesu komunikace



obr. č.2 - Účel a funkce komunikace v organizaci

