

# **Projekt interní komunikace v praxi manažera ve společnosti Air Bank a.s.**

Bc. Radomír Pravda

---

Diplomová práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radomír Pravda**  
Osobní číslo: **M15643**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt interní komunikace v praxi manažera ve společnosti Air Bank a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky z oblasti komunikace.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav v oblasti komunikace ve společnosti Air Bank a.s.
- Na základě zjištěných skutečností vytvořte projekt efektivní komunikace manažera ve společnosti Air Bank a.s.
- Vyhodnoťte náklady a očekávané přínosy a rizika.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.  
HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.  
MIKULAŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.. Praha: Grada, 2005, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.  
VERGHESE, Anisu K. Internal Communications: Insights, Practices and Models. Los Angeles: Sage Publications, 2012, 224 s. ISBN 978-81-321-0966-2.  
WRIGHT, Marck. Gower Handbook of Internal Communication. 2nd ed. Farnham: Gower, 2009, 496 s. ISBN 978-0-566-08689-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Radomír Pravda

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je sestavení projektu, jehož realizace povede ke zlepšení kvality a efektivity komunikace liniového manažera ke svým podřízeným v pobočkové síti Air Bank a.s. V rámci řešení dané problematiky byly využity metody kvantitativního dotazování, 7S analýza, PESTLE analýza. Získané informace byly dále analyzovány pomocí kvadrantové analýzy a SWOT analýzy, na základě jejichž vyhodnocení byla provedena identifikace oblastí zlepšení kvality interní komunikace. Byl navržen projekt rozvoje komunikačních dovedností manažera v oblastech organizování času a vedení lidí. Celý projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Byly stanoveny cíle zlepšení včetně metody měření a doba, za kterou se provede vyhodnocení celého projektu. Přínosem této práce je zlepšení a zefektivnění komunikace manažera vůči svým podřízeným.

Klíčová slova: manažer, komunikace, management, interní komunikace, řízení, vedení, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The aim of this theses is to build the project, whose implementation will lead to improving the quality and efficiency of communication line manager to his subordinates in the bank and branch network with air. In the interview were used methods of quantitative analysis, 7S PESTLE analysis. Information obtained were analysed using kvadrantové SWOT analysis, analysis and evaluation was carried out on the basis of the identification of areas which improve the quality of internal communications. Communication skills was designed project manager in time management and leadership. The project was subject to time, cost and risk analysis. Improvement targets have been established, including the methods of measurement and for the evaluation of the project. Benefits of this work is to improve and streamline communications manager to his subordinates.

Keywords: manager, communication, management, internal communication, management, leadership, SWOT analysis.

Děkuji své ženě Martině, za oporu a motivaci, kterou jsem od ní při psaní této práce dostával, a všem členům rodiny za trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

Děkuji dále své vedoucí práce Ing. Lucii Tomancové, Ph. D. za cenné rady, vstřícnost, metodické vedení a za čas, který mi věnovala při zpracování mé magisterské diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 KOMUNIKACE .....</b>	<b>13</b>
1.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
1.2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	15
1.3 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	16
1.4 EXTERNÍ KOMUNIKACE .....	17
1.5 KOMUNIKAČNÍ FORMY .....	18
1.6 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE.....	19
1.7 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	21
<b>2 MANAŽER A INTERNÍ KOMUNIKACE .....</b>	<b>24</b>
2.1 OSOBNOST MANAŽERA .....	25
2.2 KLÍČOVÉ KOMUNIKAČNÍ FUNKCE MANAŽERA .....	26
2.2.1 Užitečné návyky efektivní komunikace manažera.....	26
2.2.1.1 Aktivní naslouchání .....	28
2.2.1.2 Zpětná vazba .....	29
2.2.2 Manažerské pracovní styly – Autokratický, participativní, liberální.....	30
2.2.2.1 Autokratický .....	30
2.2.2.2 Participativní.....	30
2.2.2.3 Liberální.....	31
2.2.3 Transakční a transformační styl vedení.....	31
2.2.4 Komunikační situace v praxi manažera .....	32
2.3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE MANAŽERA.....	34
2.3.1 Komunikační plán manažera.....	36
2.3.2 Řízení změn.....	37
2.4 METODY APLIKOVANÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	38
2.4.1 Kvantitativní dotazování .....	38
2.4.2 Kvadrantová analýza .....	39
2.4.3 Analýza 7S .....	40
2.4.4 SLEPT analýza.....	42
2.4.5 SWOT analýza .....	43
<b>3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>44</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>46</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	46
4.2 VZNIK A VÝVOJ AIR BANK .....	46
4.3 ÚDAJE O ČINNOSTI BANKY.....	47
4.4 VIZE SPOLEČNOSTI .....	48
4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	48
<b>5 INTERNÍ CELOFIREMNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>50</b>

5.1	POUŽÍVANÉ NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	50
<b>6</b>	<b>KOMUNIKACE NA POBOČCE AIR BANK A.S.....</b>	<b>52</b>
6.1	VYUŽÍVANÉ FORMY KOMUNIKACE .....	52
6.2	KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE NA POBOČCE.....	52
6.3	OBSAH KOMUNIKACE V TÝMU.....	53
<b>7</b>	<b>PRŮZKUM (KVANTITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ).....</b>	<b>55</b>
7.1	CÍL DOTAZOVÁNÍ .....	55
7.2	RESPONDENTI.....	55
7.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	56
7.3.1	Kvadrantová analýza .....	60
7.3.2	Vyhodnocení základních výzkumných otázek.....	62
<b>8</b>	<b>ANALÝZA 7S.....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>SLEPT ANALÝZA.....</b>	<b>66</b>
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>68</b>
10.1	SILNÉ STRÁNKY.....	68
10.2	SLABÉ STRÁNKY.....	69
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	69
10.4	HROZBY .....	69
10.5	ZÁVĚR ZE SWOT ANALÝZY .....	69
<b>11</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>71</b>
11.1	CÍL PROJEKTU.....	71
11.2	REALIZACE PROJEKTU .....	71
11.2.1	Zadání očekávání a cíle zlepšení v dané oblasti.....	72
11.2.2	Vypracování návrhu rozvoje .....	72
11.2.3	Realizace rozvojového školení a následné uplatnění v praxi.....	73
11.2.4	Monitorování.....	73
11.2.5	Vyhodnocení .....	74
11.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	74
11.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	77
11.5	RIZIKA PROJEKTU .....	78
11.5.1	Návrh eliminace rizik .....	78
11.6	VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....	80
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>



## ÚVOD

Zlepšování kvality komunikace manažera je nikdy nekončící proces a každý manažer by měl sám na svém rozvoji pracovat. V dnešní době již samy firmy usilují o soustavný rozvoj manažerů a jejich komunikačních dovedností prostřednictvím různých školení a výcvikových programů.

Předkládaná práce se zaměřuje na bankovní sektor, kde je nezbytnou součástí každodenní práce komunikace s podřízenými, zadávání úkolů, vyhodnocování a motivace podřízených pracovníků. Práce se bude zaměřovat na zlepšení komunikaci mezi liniovým manažerem v pobočkové síti Air Bank a.s. a bankovním asistentem.

Jsem přesvědčen, že komunikace uvnitř firmy má zásadní vliv na celé její fungování. Může být velkou slabinou, pokud je podceňována například v situacích, kdy se vedení firmy příliš soustředí na technické záležitosti. Ty sice v krátkodobém horizontu tvoří zisk, ovšem v dlouhodobém horizontu může právě špatně nastavená komunikace brzdit výkon celé firmy.

Tato diplomová práce reaguje na situaci, vznikající tím, jak firma dramaticky roste a vyvíjí se. Díky tomu dochází k velké obměně na manažerských pozicích v pobočkové síti a dochází k rozdílům, jak daný manažer řídí a vede svůj tým. Tím pádem dochází i k rozdílům efektivity této komunikace z pohledu řízení výkonu a motivace.

Hlavním výsledkem celé práce je návrh projektu, který posune úroveň komunikace manažera se svým podřízeným na vyšší úroveň. Tohoto posunu bude dosaženo prostřednictvím teoretických poznatků o správné komunikaci manažera ke svým podřízeným a porovnáním s reálným stavem zjištěným na základě využití empirických a logických metod.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato práce si jako hlavní cíl klade navrhnout projekt zlepšení úrovně a efektivity manažerské komunikace ve společnosti Air Bank a.s. a to na úrovni liniového managementu.

Práce obsahuje 2 dílčí cíle, jejichž splnění povede k celkovému zlepšení úrovně komunikace mezi manažerem a podřízeným.

Prvním dílčím cílem je tedy zjistit, jak probíhá komunikace mezi manažerem a podřízeným v praxi a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení spokojenosti podřízených s komunikací mezi nimi a nadřízeným.

Druhým cílem je kriticky zhodnotit formu a obsah komunikace manažera ve vztahu ke svým podřízeným a navrhnout zefektivnění komunikačního kanálu od nadřízeného směrem k podřízeným.

Cílovou skupinou projektu budou manažeři pobočkové sítě Air Bank a.s.

Hlavním cílem této práce je tedy návrh projektu komplexního manažerského rozvoje v oblasti komunikace s podřízenými.

Pro splnění definovaných cílů je potřeba použít vhodné metody. V této práci budou použity teoretické a empirické metody.

Z teoretických metod použiji níže uvedené, definované podle Hendla (2006, s. 31 – 32)

- Abstrakce - myšlenkový proces, při kterém se vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky
- Konkretizace - opačný proces, kdy vyhledáváme konkrétní výskyt určitého objektu
- Indukce - proces vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech
- Dedukce - způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně známým, zvláštním. Vycházíme tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikujeme je na jednotlivé dosud neprozkoumané případy
- Analýza – spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují
- Syntéza – jde o složení částí do celku a popis hlavních principů, jimiž se celek řídí v závislosti na jeho částech

Pro naplnění stanovených cílů budou v práci použity následující techniky:

- Analýza interních dokumentů
- Analýza veřejně dostupných dokumentů společnosti
- Neformální rozhovor
- Pozorování
- Dotazník
- Kvadrantová analýza
- SWOT analýza
- Analýza 7S

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

*Pomocí komunikace získáváme i předáváme informace. Popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy.*

*Protože je řeč považována všeobecně za nejdůležitější součást komunikace a je chápána jako něco samozřejmého, nevěnujeme jí příliš pozornosti, úsilí ani času na její zdokonalování. Každý považuje za samozřejmé, že komunikování jsme se učili v nejranějším věku od svých rodičů a ve škole. Přesto právě komunikace je nejdůležitějším faktorem životního i profesního úspěchu. (Mikulaščík, 2010, s. 16)*

Holá (2006) definuje komunikaci jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách.

Vymětal (2008) hovoří o komunikaci jako o výměně informací mezi lidmi, živočichy, mezi neživými mechanismy, v informatice a jako součást teorie matematické informace.

Podle Vymětala (2008) v případě komunikace mezi lidmi hovoříme o sociální komunikaci, kterou obvykle dělíme na 3 základní druhy:

- Ústní – rozhovor, porada, diskuse, výuka, dotazování, vysvětlování.
- Písemnou – dopis, email, poznámka, zpráva, manuál, zápis.
- Vizuální – diagram, graf, tabulka, PowerPointová prezentace, fotografie, slide, videozáznam.

Z hlediska použití komunikačních prostředků se komunikace dělí na:

- Verbální – mluvení, komunikace slovem.
- Neverbální – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů.
- Realizovanou činy a skutky.

Níže se budu komunikací detailněji zabývat a blíže vymezím verbální a neverbální komunikaci. Následně se hlouběji zaměřím na komunikaci ve firemním prostředí a to jak uvnitř firmy samotné, tak navenek. Na závěr kapitoly se již budu soustředit na firemní komunikaci a definuji formy, komunikační nástroje, kterými firma komunikuje a komunikační bariéry, ke kterým v praxi dochází.

## 1.1 Verbální komunikace

### Vymezení verbální komunikace

*Verbální (jazyková) komunikace je procesem výměny informací prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků, nazývané jazykem.* (Podgórecki, 1999, s. 137)

Mikulaščík (2010) hovoří o verbální komunikaci jako o vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná.

### Funkce a cíle verbální komunikace

Vymětal (2008) rozděluje verbální komunikaci podle toho, za jakým účelem a s jakým cílem je komunikace tvořena. Hovoří o:

- Racionální komunikaci – využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace. Cílem je rychle dospět k dohodě či závěru. Je základem komentování. Z celého průběhu komunikace se důsledně oddělují jakékoliv emoce.
- Emocionální komunikace – se zabývá formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem partnera.
- Formální komunikace – je plánovaná, má stanoveny specifické cíle a bývá realizována jako neveřejná záležitost. Například přijímací pohovory, hodnocení spolupracovníků.
- Neformální komunikace – vyskytuje se mnohem častěji, než formální komunikace. Jde například o telefonování s kolegy na stejné úrovni, společenská konverzace apod.
- Konvenční komunikační styl – má za cíl dodržovat společenské zvyklosti, normy a ustanovení, zásady morálky dané společností. Příkladem je pozdrav „Dobrý den“ v plném znění. Zkracování pozdravu na „Dobrý“, je chápáno jako neúcta k partnerovi.
- Konverzační styl – se používá pro výměnu informačních zajímavostí. Důležitá je přítomnost pozitivních emocí.
- Operativní styl – důraz je kladen na dosažení určitého cíle. Slouží k řešení a vyřešení pracovních záležitostí. Zde naopak chybí emocionální zbarvení.

- Vyjednávací styl – zdůrazňuje se snaha dojít ke kompromisu přijatelnému pro obě strany, využívá se umění naslouchat, umění přijmout dobře míněný, byť odlišný názor partnera, dává se najevo dobrá vůle.
- Vylákávací styl - má za cíl získat informace, které partner nechce nebo nemůže poskytnout.
- Osobní styl – má za úkol sdělit vnitřní pocity a osobní představy a problémy. U tohoto stylu jsou výrazně zastoupeny emoce, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu.

## 1.2 Neverbální komunikace

### Vymezení neverbální komunikace

*Neverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovnými prostředky. Obecně se jedná o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka, zvířete či jiného organismu. V sociální komunikaci se v užším pojetí považuje neverbální komunikace za „řeč těla“, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky, činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdáleností apod. Člověk tedy mluví, i když mlčí, protože komunikační signály vysílá jeho tělo. (Vymětal, 2008, s. 54)*

### Funkce a cíle neverbální komunikace

Vymětal (2008) definuje 7 funkcí, které může neverbální komunikace ve vztahu k verbální plnit:

- Opakování a zesílení verbálního sdělení. „Kolik je hodin? - Čtyři!“ a současně zvedneme čtyři prsty.
- Odporování – neverbální chování je v rozporu s verbálním sdělením, například při lhaní.
- Reagování na verbální sdělení – radostné poskakování, zatnutá pěst se zvednutým palcem.
- Důraz na doplnění verbálního sdělení – tlučení pěstí do stolu, hrozba ukazovákem.
- Regulace – oční kontrola pozornosti posluchačů, identifikace jejich únavy.
- Vyjadřování emocí – strach, smutek, zklamání, štěstí.
- Tvoření dojmu o sobě – profesionální image, komunikační prostředí, dochvilnost.

### 1.3 Interní komunikace

*Interní (též označovanou jako vnitřní či vnitropodnikovou) komunikaci lze chápat jako veškerou komunikaci (formální i neformální) probíhající uvnitř firmy. Jedná se o oblast, která zapojuje a komunikuje se všemi stakeholdery (zúčastněnými stranami), kterými jsou zaměstnanci, vedení, externisti a absolventi. Společnosti potřebují, aby zaměstnanci opravdu rozuměli tomu, co se od nich očekává a jaký to má smysl - interní komunikace to napomáhá zjišťovat. (Verghese, 2012)*

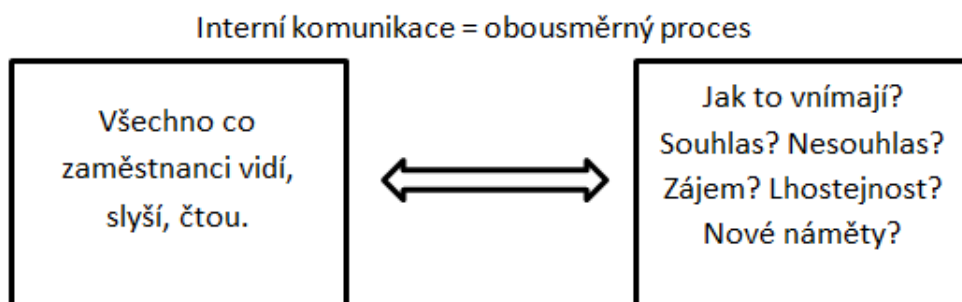
#### Vymezení interní komunikace

*Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje chování a dosahování cílů a prosperitu firmy. (Holá, 2006, s. 4)*

Janda (2004) definuje interní komunikaci jako efektivní využití zdrojů, které jsou manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím těchto zdrojů tvoří hodnotu pro zákazníka.

Holá (2006) tvrdí, že z výzkumů interní komunikace vyplývá, že nefungující interní komunikace je odpovědná za více než 60% všech problémů a Vymětal (2008) dodává, že špatná úroveň komunikace se udává jako častý důvod ukončení zaměstnaneckého poměru ve firmě a největším problémem interní komunikace je iluze, že jí již bylo dosaženo.

(Horáková, Stejskalová, Škarpová, 2008) doplňují, že interní komunikace je proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb, jak naznačuje obrázek.



Obrázek 1: Interní komunikace (Horáková, Stejskalová, Škarpová, 2008, s. 126)



## Funkce a cíle interní komunikace

Mikuláščík (2010) uvádí: „*Neefektivní komunikace vede k desorganizaci.*“ Uvádí pět základních funkcí, které interní komunikace zastřešuje:

1. **Úkolová pracovní funkce** – dokončování úkolů a plnění termínů závisí na stálém, pravidelném komunikování. Nezbytná je dvousměrná (oboustranná) komunikace mezi vedením a zaměstnanci. To zaručuje, že práce bude prováděna efektivně a kvalitně.
2. **Sociálně podporující funkce** – v harmonické organizaci jsou zaměstnanci přátelští, kolegové se stávají tak trochu součástí individuálního, soukromého života. Taková organizace podporuje spokojenost, poskytuje programy výhod (společenské večery, společné výlety, zájezdy, sportovní aktivity, kluby).
3. **Motivační funkce** – plat je pouze jeden motivační stimul. Z hlediska komunikačního je celá řada důležitých stimulů, které zaručují iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem a organizací.
4. **Integrační funkce** – pocit, že jsou součástí určité komunity (v Japonsku je pracovní prostředí druhým domovem většině pracovníků). Důležitou roli hraje podniková kultura, značka, logo, týmové porady. Na odloučeném pracovišti podávají pracovníci nižší výkony.
5. **Inovační funkce** – lidé jsou spokojeni, když mají prostor pro inovaci.

(Horáková, Stejskalová, Škarpová, 2008) uvádí, že skutečným cílem není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.

## 1.4 Externí komunikace

### Vymezení externí komunikace

*Komunikace organizace s veřejností zahrnuje její jakoukoliv komunikaci a propojení s externím prostředím, s okolím i světem. Realizuje se prostřednictvím rozsáhlých komunikačních sítí, které v současném globalizovaném konkurenčním prostředí musí zajistit informovanost o organizaci téměř v celosvětovém měřítku. Cílem a posláním této části public relations je mimo jiné vytváření prostoru důvěry, jenž umožňuje organizaci realizaci jejich vlastních cílů.* (Vymětal 2008, s. 293)

### Funkce a cíle externí komunikace

Komunikace navenek v obecné rovině zajišťuje kontakt se všemi subjekty, vyskytujícími se mimo prostředí firmy.

Janda (2010) tvrdí, že pokud by podnik nekomunikoval s okolím, nemohl by prosperovat, neměl by komu prodávat, neměl by od koho nakupovat, nemohl by s nikým spolupracovat (úřady, instituce, široká veřejnost), nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet.

## 1.5 Komunikační formy

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (emailové zpravodajství a intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.

Vymezení komunikačních forem je důležité z hlediska práce s informacemi, jejich sdílení a distribuce. Forma má bezprostřední vliv na účinnost komunikačního procesu. (Holá, 2006, s. 61)

### Osobní komunikace

*Do osobní komunikace můžeme zařadit rozhovor, telefonní hovor, poradu, projev, prezentaci, konferenci, týmovou schůzku, firemní meeting, školicí program, firemní rituály, společenské akce aj.*

*Výhodou osobní komunikace je možnost okamžité zpětné vazby, pružnost komunikace a identifikace neverbálních i emočních signálů a prvků. Nevýhodou je náročnost na čas, vliv komunikačních šumů a bariér, určitá deformace ústního sdělení v případě zprostředkované komunikace. (Vymětal, 2008, s. 112)*

Holá (2006) mezi hlavní prvky osobní komunikace uvádí týmové porady, firemní mítinky, interní prezentace, interní školicí programy, dny otevřených dveří, konzultace, manažerské pochůzky, společenské a sportovní akce.

### Písemná komunikace

Dle Vymětala (2008), písemná alternativa komunikace zabere více času než ostatní, je výhodné ji používat v situacích, kdy je nezbytné uchovat sdělení pro archivaci, pro potencionální potřebu v budoucnu, pro doložení a vysvětlení složitějších záležitostí, z legislativních důvodů, pro kompenzaci selhávající paměti a podobně. Má své výhody i nevýhody.

Mezi výhody můžeme řadit skutečnosti, že:

- Příjemce může číst zaslané sdělení, kdy si sám určí.
- Sdělení může poskytovat rozsáhlé i velmi složité informace.
- Lze jej poskytnout současně většímu počtu příjemců.
- Sdělení umožňuje trvalé uchování sdělených informací.
- V případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než ústní komunikace.
- Příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější odpovědi.

Mezi nevýhody naopak uvádí:

- Vyžaduje delší čas.
- Má tendenci sklouzávat k formálnosti a většímu odstupu od komunikujících partnerů.
- Existuje u ní zvýšené nebezpečí nesprávné interpretace.
- Odeslané sdělení je velmi obtížné měnit.
- Neumožňuje bezprostřední změnu názorů a postojů.

Holá (2006) do této kategorie komunikačních forem uvádí vizuální a audiovizuální pomůcky jako jsou videa, televize, dataprojektor, IP telefonie, intranet a firemní síť, všechny písemné časopisy, výroční zprávy, firemní profily, manuály činností, nástěnky, emaily, faxy, chat, telekonference.

## 1.6 Komunikační nástroje

### Komunikační nástroje interní komunikace

Existují tzv. personální nástroje interní komunikace, které představují nosiče důležitých informací. (Janda, 2004). Rozděluje je na 4 základní, byť poslední spadá spíše do externí komunikace.

- Úvodní informace
- Průběžné informace
- Personální informace
- Vnější informace

Tabulka 1: Komunikační nástroje (Janda, 2004)

Prostředky	Účel	Nástroje
<b>Úvodní informace</b>	Poskytnout základní informace o firmě, o jejích cílech a kultuře	Brožury představující organizaci
		Schéma organizační struktury
		Popis pracovního místa
		Komunikační zásady
		Normy jednání
		Plán prodeje
<b>Průběžné informace</b>	Zabezpečit důležité informace potřebné pro výkon pracovního místa. Zabezpečit firemní sounáležitost.	Reporty
		Nástěnky
		Soutěže
		Memoranda
		Interní časopis
		Elektronická pošta
		Týmové porady
		Společné návštěvy u zákazníků
Program zajišťující zpětnou vazbu		
<b>Personální informace</b>	Motivovat a oceňovat výkon. Hodnotit výsledky. Plánovat další osobní rozvoj. Analyzovat spokojenost zaměstnanců.	Finanční hodnocení
		Hodnotící systémy
		Nefinanční výhody
		Dotazníky spokojenosti
		Školící a vzdělávací programy
<b>Vnější informace</b>	Doplňují celkový obraz o firmě. Presentovat firmu navenek. Komunikace s vnějším okolím	Firemní reklama
		Webové stránky
		Firemní oblečení
		Firemní předměty
		Prezentace v médiích
		Dny otevřených dveří

### Komunikační nástroje externí komunikace

Vymětal (2008) třídí nástroje externí komunikace do čtyř skupin podle významnosti dopadu na příjemce sdělení. Nutno podotknout, že uvedená tabulka neobsahuje funkce internetu a moderních komunikačních prostředků a informačních technologií.

Tabulka 2: Účinnost nástrojů PR (Vymětal 2008, s. 293)

Význam	Nástroj PR
<b>Vysoký</b>	Tisková konference, tisková služba
	Interview, odborné rozhovory
	Výroční zprávy
	Články v novinách, časopisech
	Příspěvky pro rozhlas a televizi
	Časopisy pro zákazníky
	Návštěvnická služba
	Veletrhy a výstavy
	Publikace pro cílové skupiny
	Podnikový časopis
	Firemní brožury
	Informační služby pro veřejnost
<b>Menší</b>	Placené inzeráty
	Sympozia
	Jiné slavnostní příležitosti
	Sponzorování, dary
<b>Žádný</b>	Obrázkové filmové a video služby
	Rozhovory se zaměstnanci

## 1.7 Komunikační bariéry

Pod pojmem komunikační bariéry popisuje Vymětal (2008) překážky, které musí být při komunikaci překonávány nebo které uskutečnění komunikace brání. Definuje hlavní komunikační bariéry:

- Nadměrná a neadekvátní komunikace, vedoucí k informačnímu zahlcení.
- Nesprávné kódování nebo dekódování sdělení, vedoucí k nesprávné interpretaci sdělení.
- Volba nevhodného komunikačního média.
- Selhání zpětné vazby – chybí jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno.
- Nevhodný slovník – používání slangu, žargonu, vysoce specializovaných termínů.
- Nesprávné, nekompletní nebo neadekvátní informace.
- Rozdíly mezi lidmi – tendence k různé interpretaci sdělení u věkově, vzděláním, pohlavím, kulturou, původem, jazykem i povahou se lišících komunikátorů.

- Rozdíly v postavení – pečlivěji se naslouchá nadřízeným než liniovým spolupracovníkům.
- Konflikty mezi jednotlivci – emocionální bloky, vliv minulých negativních zkušeností mohou vést k dezinterpretaci sdělení.
- Individuální sklony – tendence příjemce vidět a slyšet jen to, co chce.
- Verbální schopnosti – potíže s výstižným formulováním myšlenek.
- Stylistické dovednosti – potíže s formulováním sdělení tak, aby nebylo možno jej nesprávně interpretovat.
- Obavy z nepříjemností a neúspěchů – vedou k zamlžování sdělení a zkreslování pravdivých informací.
- Sémantické problémy – chybně interpretující význam slov.
- Chybně interpretovaná neverbální komunikace.
- Nenaslouchání.
- Projevy zásadního nesouhlasu a neshody již v průběhu sdělení.
- Nevhodně volený komunikační řetězec, metoda nebo technologie.
- Fyziologické vlivy, jako je například únava, bolest hlavy, nemoc.
- Fyzické nepohodlí snižující výkonnost v naslouchání i ve verbálním projevu, nebo nezvyklé prostředí, které může působit rušivě.
- Vyrušování třetí osobou.
- Hluk, vizuální rozptylování a některé druhy komunikačního šumu.
- Manipulování, pokud odesílatel nemá dostatek odvahy říkat věci přímo, má strach a je nejistý. Často se používá formulace „měl bys“, „mělo by se“ apod.
- Poučování – používá se často v nadřízené pozici a vyvolává pocit ponížení a nechut' dále komunikovat.
- Vyhrožování, následkem bývá konflikt a zablokování komunikace.
- Moralizování – mentorování ve smyslu: „tvou povinností je...“, „všichni slušní lidé...“
- Poskytování rad – nevyžádané rady jsou příčinou konfliktu, když partner chce být pouze vyslechnut.
- Uzavřené otázky – při jejich užívání zůstává skutečná odpověď skryta.
- Zesměšňování – absence úcty a slušnosti vede k ukončení komunikace a k trvalejší komunikační bariéře.

- Kulturní problémy – problémy s komunikací s lidmi odlišného kulturního zaměření.

## 2 MANAŽER A INTERNÍ KOMUNIKACE

*Manažer je komunikační spojkou mezi firmou (managementem firmy, popř. jejími vlastníky) a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Do týmu přenáší cíle a úkoly, z týmu zpětně výsledky a požadavky, dále zajišťuje komunikaci svého týmu v rámci celé firmy, mezi jednotlivými odděleními a týmy, komunikaci s vnějšími partnery, ale hlavně zajišťuje komunikaci uvnitř týmu. Komunikace je jeho hlavním řídicím nástrojem. Manažer na základě komunikace koordinuje všechny aktivity týmu, řídí konkrétní pracovníky – zadává práci, kontroluje ji a vyhodnocuje výsledky, ale také zcela konkrétně ovlivňuje pracovní chování, vlastním příkladem. Manažer reprezentuje firmu ve svém týmu, svou prací, svými postoji a svým chováním vytváří image firmy u samotných pracovníků. Zejména na jeho komunikaci s pracovníky závisí přijetí cílů, strategie a změn. Manažer odpovídá za prosazení a přijetí cílů firmy a současně odpovídá za výsledky, které přímo korespondují právě s prosazováním zájmů firmy. (Holá, 2006, s. 101)*

Prokopenko (1996) definuje osobu manažera obecněji, jako osobu, která řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.

Stýblo (1993) hovoří o manažerovi jako o osobě, která vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) se drží jednoduché definice, že manažer je osobou odpovídající za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Podle rozsahu a obtížnosti úkolů rozdělují manažery do třech úrovní a právě na zmiňovanou třetí úroveň se soustředí tato práce.

Dělí je na:

- **Vrcholní manažeri** – jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci. Jejich hlavním úkolem je formulovat organizační strategii.
- **Střední manažeri** – odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.



- **Linioví manažeři** – jejich hlavním činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

## 2.1 Osobnost manažera

Bělohávek (2000) hovoří o tom, že správný manažer se vyznačuje určitými rysy osobnosti. Jde o odlišnost lidí ve schopnostech, znalostech, dovednostech, osobnostních vlastnostech a postojích. U vedoucího hovoří o významných schopnostech především v koncepčním myšlení, operativním myšlením a pružností myšlení. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažerů uvádí jako důležité znalosti odborné znalosti a znalost managementu. Jako dovednosti pak uvádí praktické návyky jako organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání, komunikování v cizích jazycích a práce s PC. Osobnostně by měl dobrý manažer vynikat svou asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností a pružností. V postojové stránce je zvláště významná orientace na výkon a výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě, čestnost a oddanost vůči morálním hodnotám.

Stýblo (2012) hovoří o manažerovi jako o člověku, který vede a efektivně řídí fungující systém. Dává manažerovi druhý rozměr ve formě leadera, který systém řízení zásadním způsobem vytváří, rozvíjí nebo mění jeho podobu a směr organizace. Nic však není absolutní a tak u manažera i leadera se v té či oné míře objevují prvky jejich činnosti kombinovaně.

Tabulka 3: Manažer vs leader (Stýblo, 2013, s. 11)

Management - řízení	Leadership - vůdcovství
Plánování/stanovení priorit	Strategie/vize
Komunikace	Formování a rozvoj týmu
Analytické způsobilosti	Rozvíjení vztahů
Rozhodování	Ovlivňování/vyjednávání
Řízení lidí/koučing	Inovace
	Orientace na výsledek
	Orientace na zákazníka

*Jen 15% zaměstnanců pociťuje osobní vazbu ke svému zaměstnavateli. Ostatní svou práci vykonávají pouze mechanicky podle předpisů anebo již podali „vnitřní výpověď.“ (Basu, Faust, 2013, s. 33)*

## **2.2 Klíčové komunikační funkce manažera**

Moderní typ manažera podle Mikuláščíka (2010) je orientován na umění naslouchat, koordinovat aktivity a rozvíjet nápady, respektovat různé zájmy, umět předvídat chování jiných, pochopit je a vycházet s nimi. Poslušnost není vždy a za všech okolností tou nejžádanější vlastností. Když chce převzít za jiné lidi odpovědnost, koordinovat jejich práci, měl by se k nim chovat tak, jak by si přál, aby se k němu choval jeho nadřízený. Funkcí komunikace každého manažera, který vede skupinu lidí, je že:

- Řídí
- Informuje
- Vysvětluje
- Přikazuje jejím členům
- Přesvědčuje
- Motivuje spolupracovníky
- Kontroluje a monitoruje jejich práci
- Kritizuje
- Organizuje a koordinuje
- Dělá rozhodnutí

### **2.2.1 Užitečné návyky efektivní komunikace manažera**

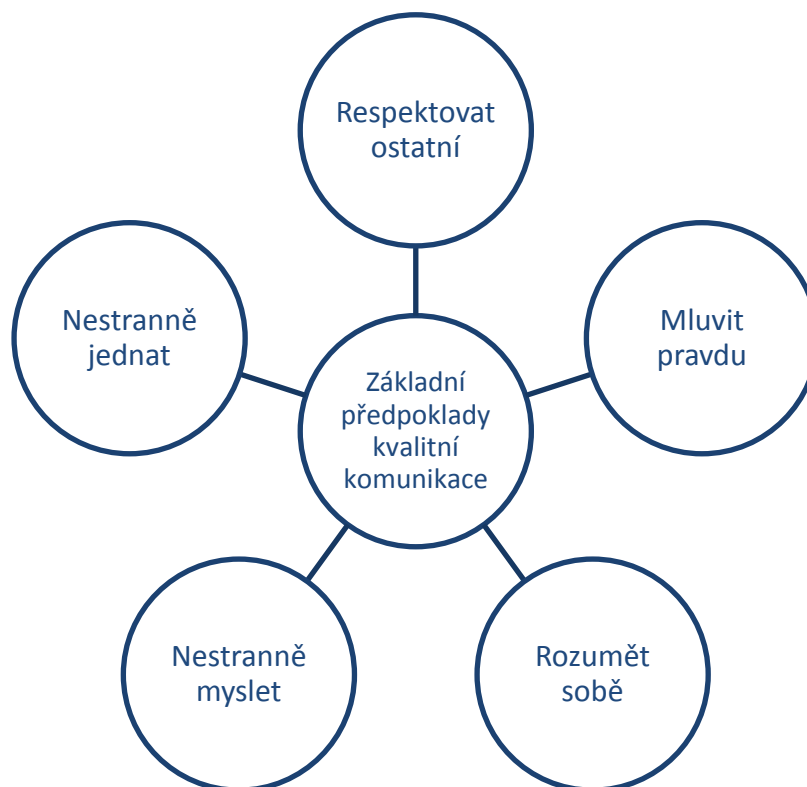
*V průběhu dvacátého století prodělal přístup ke komunikaci manažera pozoruhodný vývoj. Ten odstartovaly knihy a přednášky, jimiž zhruba od třicátých let zásoboval společnost Dale Carnegie. Obsahovaly jednoduché, ale velmi účinné návody k manipulativnímu chování a ovlivnily hned několik generací.*

*Prostřednictvím těchto zdrojů vstoupil do komunikace démon přetvářky – a dokonce hlavním vchodem a za potlesku obecnstva. Sám Dale Carnegie něco takového zřejmě nezamýšlel. Ve svých knihách opakovaně upozorňoval na to, že popisované techniky je potřeba používat opravdově a upřímně, že je potřeba věřit v opravdovost pochvaly, když někoho chválíme, a mít skutečný zájem, když se někoho ptáme, jak se má.*

*Manažer, klusající dvacátým stoletím za osobním úspěchem pochopitelně tyto poznámky pustil ze zřetele hned jako první. To, co jej zajímalo a co podržel ve své mysli, bylo, že se má usmívat, pamatovat si jména a poptat se po dětech. Nutným důsledkem této selekce byla povrchnost v komunikaci. (Plamínek, 2008, s. 66)*

Pamínek (2008) ve své publikaci uvádí základní principy, které se snaží výše popisovanou situaci řešit a to v kontextu, aby si aktéři komunikace co nejvíce rozuměli a co nejsnáze se dohodli. Jako prvním zásadním požadavkem úspěšné komunikace je rozumět sobě. Jde o schopnost vnímat, přijímat a pojmenovávat vlastní emoce. To je základem pro vytváření harmonických sdělení. Druhým požadavkem, jehož splnění účinně čistí komunikaci je opravdovost a schopnost mluvit pravdu. Významným pilířem účinné komunikace je schopnost rozumět ostatním. Klíčovým požadavkem je empatie, schopnost vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů a stavů člověka, který jej pronáší, respektive vysílá. Chceme-li úspěšně komunikovat, měli bychom schopnost empaticky naslouchat spojit s ochotou a schopností respektovat komunikačního partnera. To neznamená souhlas s tím, co říká či dělá. Je to pouze akceptace ke komunikačnímu partnerovi a potvrzení jeho práva mít určité emoce, postoje a názory.

Jsou chvíle, kdy ani empatie a akceptace nestačí. Klíč nemusí ležet na vlastní nebo cizí straně komunikačního hřiště, může souviset s oběma stranami v okamžiku jejich vzájemné interakce. To jsou situace, kdy je žádoucí odstoupit a začít vnímat situaci a její vývoj jako nezávislý pozorovatel, který krouží nad komunikujícími partnery a z pohledu letce, jenž neovlivněn žádným dílčím faktem, posuzuje jen celek – a to nestranně a neutrálně.



Obrázek 2: Předpoklady kvalitní komunikace (Plamínek, 2008, s. 70)

### 2.2.1.1 Aktivní naslouchání

*Když dovedeme odstranit všechny špatné návyky, můžeme se stát dobrými posluchači, kteří dovedou aktivně poslouchat. Pokud někdo aktivně poslouchá, pokud se snaží porozumět tomu, kdo se mi svěřuje, kdo mu povídá o svých problémech, dá se to označit jako naslouchání.* (Mikuláščík 2010, s. 88)

Velice podobně hovoří o aktivním naslouchání i Vymětal (2008), který tvrdí: „umět správně naslouchat znamená především naučit se co nejméně přerušovat mluvčího.“

Aktivně naslouchá jen ten, který také reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje, dotazuje se. Mikuláščík (2010) hovoří o tom, že svou schopnost aktivního naslouchání nezlepšíme tím, že mluvčímu řekneme, aby hovořil jen o tom nejpodstatnějším. Definuje zásadní aspekty, na které je možné se v komunikaci soustředit a je možné je trénovat a měnit:

- Nehovoříme o sobě a neměníme téma hovoru.
- Neradíme, nedoporučujeme, neukončujeme hovor partnera.
- Neignorujeme pocity a sledujeme i neverbální úroveň komunikace.
- Nepředstíráme, že jsme něco pochopili, když to není pravda.
- Neodvracíme pozornost.

- Vyhýbáme se předsudkům, vyslechneme si vše, co nám chce mluvčí říci.
- V jakém prostředí se mi poslouchá soustředěně a v jakém špatně?
- Dovedou mě někteří lidé přimět k tomu, abych jim naslouchal?
- Jaký je můj postoj k poslouchání, když mluví někdo jiný?
- Očekávám, že se něco naučím, že mi mé snažení něco přinese?
- Naslouchám pouze myšlenkám, které mají jasnou vypovídající hodnotu a jsou pro mě důležité?
- Dovedu prožívat současně s mluvčím jeho problémy?

Thomson (1996) uvádí 4 situace, kdy je nutné aktivně naslouchat. Potřebujeme-li od partnera získat informace, pokud je pro nás hovořící osoba v něčem důležitá - pokud hrozí nebezpečí nedorozumění, pokud je projev mluvčího doprovázen emocemi – ať už záměrně či nevědomě.

### 2.2.1.2 Zpětná vazba

Vymětal (2008) hovoří o poskytování zpětné vazby jako o kontinuálním komunikačním procesu, který umožňuje vedoucím, podřízeným i ostatním členům organizace zjistit, jaké jsou důsledky jejich aktivit. Zpětná vazba by měla mít průběžný a trvalý charakter, bezprostředně podávat informace o důsledcích všech významnějších aktivit a měla by reagovat výhradně na tyto aktivity. Pokud aktivity neproběhly podle názoru vedoucího optimálně, je třeba diskutovat s pracovníkem zjistit, proč se tak nestalo, a hledat konsenzus, jak lze optimalizaci dosáhnout. Pozitivní zpětná vazba má motivující charakter - proto je také důležité pojmenovat a ocenit jakýkoliv úspěch.

Tabulka 4: Zpětná vazba vs kritika (Vymětal, 2008, s. 282)

Zpětná vazba	Kritika
Je zaměřena na vzniklý problém	Je zaměřena na jednotlivce.
Je zaměřena perspektivně ve snaze dosáhnout maximálního zlepšení.	Je zaměřena výhradně na to, co se stalo.
Usiluje o hledání společného řešení.	Usiluje o nalezení viníka.
Snaží se o specifický výklad.	Usiluje o zobecnění.
Poskytování má pozitivní, přátelský charakter.	Má nepřátelský až agresivní charakter.

## 2.2.2 Manažerské pracovní styly – Autokratický, participativní, liberální

Každý manažer je individualitou a jiným člověkem. Vávrová (2013) uvádí 3 styly vedení podřízených: Autokratický, participativní a liberální styl.

Stýblo (1993) rozděluje styly vedení manažerů širěji do 7 kategorií. Autokratický styl, styl volného vedení, styl paternalistického managementu, styl konsultativně participativního manažera, chameleonský styl, demokratický styl a tržně orientovaný styl.

Ve své práci budu vycházet ze základního rozdělení na autokratický, participativní a liberální styl.

### 2.2.2.1 Autokratický

*Metody řízení tohoto stylu se opírají o formální struktury kolektivu, o fixovaný souhrn zpráv a povinností pracovníků. Za přednost tohoto stylu se považuje centralizované působení pracovních skupin, snadné operativní řízení a regulace činnosti. (Vávrová, 2013, s. 52)*

Stýblo (1993) dodává, že při tomto stylu manažer maximálně využívá výhod svého statusu a síly k ovlivnění a dosažení cílů. Také dodává, že tím nemá být myšleno, že autokratický styl je pro současné období nepřijatelný a že je přežitkem nebo dokonce odsouzeníhodný. Uvádí například situaci v podniku, kdy je nejistota, podnik je zmítán jako koráb za mořské bouře vlnami ohrožující jeho existenci nebo tam, kde v horším případě již ke katastrofě došlo a bude potřeba postavit podnik na nohy, bude velmi vhodný k autokraticky orientovanému stylu inklinující manažer.

### 2.2.2.2 Participativní

Vávrová (2013) tento styl popisuje jako snahu vedoucího pracovníka zapojovat co nejvíce členů pracovní skupiny do podílu na řídicí činnosti, využívání kolektivních forem práce a kolektivních nápadů a podnětů. Část svých pravomocí deleguje na kolegy (sám se zabývá řešením složitějších otázek a nejvýznamnějších komplexních problémů). Nešetří sdělováním potřebných informací, vytváří příznivé podmínky pro rozvoj pracovní iniciativy a uspokojení členů kolektivu. Za nedostatek lze považovat, že tento styl není vhodný v situacích, kdy není dostatek času nebo prostoru pro diskusi a výměnu názorů v situacích, které vyžadují okamžité a rychlé rozhodování jednou osobou.

Stýblo (1993) dodává, že tento styl bývá výsledkem dobrého tréninku, osobních schopností i založení člověka pro práci s druhými.

### **2.2.2.3 Liberální**

Vávrová (2013) hovoří o liberálním stylu jako o práci, která je charakterizována minimální součinností vedoucího pracovníka s kolektivem, lépe řečeno jeho zasahováním do činnosti tohoto kolektivu. Vystupuje v roli prostředníka při zabezpečování vzájemných styků mezi jinými a jím řízeným kolektivem. Je vhodný pouze v případech, kdy jsou jednoznačně vytyčeny cíle, má-li práce podřízených individuální, tvůrčí charakter. Pracovníci musí být za předpokladu takového stylu vedení schopni samostatně plánovat a organizovat svoji činnost. Vedoucí plní převážně kontrolní a stimulační činnost.

A jaký styl je vlastně efektivní?

Stýblo (1993) hovoří o tom, že efektivní styl je ten, který dokáže pružně zohlednit všechny okolnosti, které ovlivňují jeho praktickou účinnost. Efektivní styl řízení musí odpovídat konkrétním podmínkám a situacím. Jakmile tyto podmínky pominou, hrozí nebezpečí, že by nepůsobil účinně.

### **2.2.3 Transakční a transformační styl vedení**

Bělohlávek (2000) dává stylům vedení další rozměr a přidává citovou stránku mezi vedoucím a pracovníkem. Mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat - firmu a okolní svět. Takovému vedoucímu říkáme transformační vedoucí. Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme transakční vedení.

Vávrová (2013) transakčnímu stylu přidává přízvisko „mužský“ styl a transformačnímu „ženský“ styl. Mužský, protože je více zaměřen autoritativně, ženský kvůli svému emociálnímu zacílení.

Tabulka 5: Transakční manažer a transformační vůdce (Bělohlávek, 2000, s. 21)

Transakční manažer	Transformační manažer
Potřebuje okamžité výsledky své práce, jsou pro něj nezbytným stimulem jakékoliv další činnosti.	Hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle. Budoucí úspěšnost je pro něj důležitější než současné výsledky.
Stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup.	Deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, by se lidé řídili sami.
Řeší problémy, které nastávají, sám se snaží najít efektivnější řešení.	Řídí řešení problémů, učí lidi, jak se s problémy vyrovnat a stimuluje jejich práci na problému.
Snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci.	Snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat lepší.
Plánuje, organizuje, řídí.	Koučuje a rozvíjí lidi.
Brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty.	Kriticky přehodnocuje současnou organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování.
Opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsanych pravomocí.	Opírá se o své osobní působení na lidi, je vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje.
Hlavním nástrojem vedení jsou pro něho manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce, spolupracovníky.	K vedení využívá hlavně charisma, své síly osobnosti, která je uznávaná systematičnost.

#### 2.2.4 Komunikační situace v praxi manažera

*Optimální vedoucí by měl být osobnost, která je považována za opravdového leadera, měl by být komunikačně na úrovni, se svými podřízenými by to měla být komunikace na úrovni.* (Mikuláščík, 2010, s. 124).



Každý manažer se dostává do různých situací, kdy je potřeba zvládat efektivně komunikovat. Vymětal (2008, cit. podle Vávrová 2013, s. 54) uvádí standartní komunikační situace v práci vedoucího pracovníka.

1. Požádání personalistky či personálního útvaru o vypsání výběrového řízení na přijetí nového pracovníka, specifikace pracovní pozice, realizace výběrového řízení.
2. Výběrový rozhovor.
3. Úvodní rozhovor s novým pracovníkem, předání písemných i ústních pravidel firemní kultury.
4. Příprava kolegů na příchod nového pracovníka, jeho uvedení.
5. Vyhodnocení zkušební doby, program rozvoje nového pracovníka.
6. Kritický rozhovor.
7. Ostatní náročné rozhovory (např. propouštění, mobbing, přestupky, harassment, konflikty, pití a kouření, tělesný zápach, nevhodné oblečení, pomluvy apod.
8. Převzetí úkolů od nadřízeného, zadání úkolů podřízeným.
9. Porada.
10. Kontrola rozpracovanosti jednotlivých úkolů.
11. Povzbuzení, poskytování rad, pochvala, ocenění pracovního výkonu skupiny a poděkování.
12. Předávání informací, poskytování zpětné vazby.
13. Zapracování podřízeného do nového pracovního postupu, vyslechnutí jeho názoru.
14. Domluva s pracovníkem jiného útvaru o společném problému, akci.
15. Urgence potřebných podkladů.
16. Vyřizování stížností, kritiky, připomínek, řešení rozporů, nepříjemných situací.
17. Informování, prikazování, koučování, přesvědčování, motivování.
18. Hodnotící pohovor, včetně stanovení úkolů a plánů rozvoje pracovníka.
19. Oznámení postoje vedení organizace k různým aktuálním otázkám či změnám.
20. Vyjádření odlišného názoru vůči podřízenému nebo nadřízenému.
21. Sjednání schůzky.
22. Poskytnutí zpětné vazby nadřízenému.

### 2.3 Klíčové kompetence manažera

Komunikačně způsobilý manažer či specialista snáze nachází partnerský, přitom však náročný, otevřený, respektuplný, přímý vztah k druhým. Dokáže volit mezi vedením člověka k cílům, které jsou považovány za užitečné či nutné, a mezi účinnou podporou člověka k tomu, aby si našel sám své cíle, cesty a způsoby, jak k nim dojít. Zvyšuje tak účinnost svého jednání nabídkou volby vlastní, z hlediska subjektu co nejužitečnější cesty. (Barták, 2007).

Prokopenko (1996, s. 34) uvádí, že *model kompetencí je odvozen z pozorování a analýzy konkrétního manažerského chování a výkonosti. Zatímco popis náplně práce nebo funkčních povinností se zabývá úkoly a činnostmi, které je třeba plnit, model kompetencí popisuje kompetence, které jsou pracovní náplní nebo funkčními povinnostmi vyžadovány. Definiuje klíčové kompetence, které jsou nezbytné pro dosahování vysoké výkonosti.*

#### **Oblast cílového a akčního řízení**

Zaměření se na výkonost – snaha dělat něco lépe (ve srovnání s osobnostní výkoností v minulosti, výkoností ostatních nebo vynikající standardní výkoností).

Aktivní přístup – schopnost chovat se aktivně s cílem něčeho dosáhnout, tj. podněcovat aktivity s konkrétním záměrem.

Snaha o uplatnění vlivu – zájem o symboly a nástroje moci s cílem mít vliv na ostatní. Využití koncepcí pro diagnózu – využívání dřívějších koncepcí pro vyjádření a výklad situace.

#### **Oblast usměrňování podřízených**

Použití jednostranného vlivu – použití různých forem vlivu k dosažení souhlasu.

Zdokonalování ostatních – schopnost jít příkladem ve výkonosti a poskytovat potřebnou pomoc při zlepšování výkonosti.

Spontánnost – schopnost vyjadřovat se volně a snadno.

#### **Oblast řízení lidských zdrojů**

Přesné sebehodnocení – realistický a opodstatněný názor na sebe sama.

Sebeovládání – schopnost potlačit osobní potřeby ve prospěch cílů organizace.

Houževnatost a přizpůsobivost – schopnost unést vysokou pracovní zátěž a flexibilita při adaptaci na změny života a organizačního prostředí.

Objektivnost – schopnost být spíše objektivní než omezený nadměrnou subjektivitou nebo osobní předpojatostí.

Pozitivní myšlení – schopnost zaujmout kladný postoj vůči ostatním.

Řízení procesů ve skupině – schopnost motivovat ostatní k efektivní práci v kolektivech.

Využívání společenského vlivu – využívání vlivu pro vytváření spojení, sítí nebo koalic.

### **Oblast vedení lidí**

Sebevědomí – schopnost trvale projevat rozhodnost nebo duchapřítomnost.

Koncepčnost – používání koncepcí v novém významu pro zjišťování zákonitostí a tendencí v množství informací.

Logické myšlení – myšlenkový proces, při kterém jedinec řadí události v kauzálním pořadí.

Umění ústního projevu – schopnost efektivního projevu před ostatními.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) rozdělují manažery na adaptory a inovátory a to podle způsobu řešení problémů. Adaptoři řeší problémy raději ve vztahu k definované struktuře, o které navíc existuje konsenzus zainteresovaných. Naopak inovativní preference prozrazuje, že tito lidé nepotřebují k řešení problémů jasnou strukturu, ani konsenzus ostatních.

### **Tvorba konceptů**

Adaptoři mají tendenci tvořit koncepty zdokonalující například sekvenční procesy (tvorba rozpočtů, plánování apod.). Vytvářejí dobře představy o tom, čeho je možné v rámci daného systému dosáhnout a jak problém co nejefektivněji vyřešit. Když narazí na protichůdné informace, podrobí je hlubší analýze. Rozhodnutí změní pouze v případě, že s ním většina souhlasí. Inovátoři tvoří koncepty zahrnující širokou oblast. Také pro ně jsou typické koncepty, jak předejít výskytu opakujících se problémů. Koncepty inovátorů jsou často na hranici nebo za hranicí existujícího paradigmatu. Při analýze informací se spoléhají na vlastní názor a koncept jsou připraveni změnit podle toho, zda přispívá k dosažení cílů organizace. Souhlas ostatních nehraje důležitou roli.

### **Pochopení druhých**

Adaptoři se snaží porozumět postojům, hodnotám a emocím lidí v jejich bezprostřední blízkosti, zatímco inovátoři uplatňují toto pochopení i u lidí z jiného útvaru nebo dokonce i u manažerů a lidí z jiných organizací

### **Proaktivita**

Adaptoři a inovátoři se stejnou úrovní této kompetence ji však mají tendenci používat jiným způsobem. Inovátoři přidělují úkoly a organizují práci v souladu s celkovým cílem firmy, nehledí na formální aspekty (hierarchie, příslušnost k oddělení, předpisy). Adaptoři daleko více tyto organizační aspekty zohledňují a úzkostlivě je dodržují. Při plánování uvažují o možných překážkách a problémech, ale pohybují se v rámci kontextu organizace.

### **Řízení interakce**

Adaptoři povzbuzují spolupráci mezi jednotlivci a útvary, které na sebe bezprostředně navazují, s cílem zlepšit fungování procesu. Inovátoři poskytují informace všem zainteresovaným útvarům s cílem identifikovat místa, kde problémy vznikají a navrhnout řešení. Ve skupinové diskusi klade manažer – adaptor důraz na to, aby diskutující strany dosáhly konsenzu, zatímco manažer – inovátor si na základě vyslechnutých názorů vytvoří názor vlastní a dosažení efektivní spolupráce ponechává skupině.

### **Sebedůvěra**

Adaptoři navrhují řešení, která se týkají zdokonalení použitých metod a striktně se přidržují daného problému. Prezентují především výhody, které řešení nabízí koncovým zákazníkům.

### **Orientace na cíl**

Adaptoři kladou větší důraz na jednotlivé úkoly a věnují se všem klíčovým aspektům od plánování až po testování. Inovátoři kladou větší důraz na strategii a vybírají pouze některé části problému. Lépe předvídají možné námitky ze strany zákazníka a připravují se na jejich zvládnutí tak, že poukazují na výhody a užitek pro klienta.

#### **2.3.1 Komunikační plán manažera**

Holá (2006) uvádí, že na tvorbě komunikačního plánu manažera by se měl podílet celý tým a měl by být pro něj přijatelný, efektivita komunikace se tím jednoznačně zvýší.

Komunikační plán manažera je tvořen z plánovaných akcí. Tento plán musí být k dispozici celému vedenému týmu a většinou obsahuje:

- Pravidelné týdenní porady.
- Pravidelné reporty, jejich vypracování, distribuce a sdílení.
- Pravidelné přehledy o činnosti a výsledcích týmu.
- 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 jako tomu, co se nepovedlo).
- Komunikační plán firmy (úkoly z něj plynoucí, např. prezentace činností týmu v rámci ročního hodnocení).
- Neformální týmové akce.

### 2.3.2 Řízení změn

Každá moderní organizace se musí umět vyrovnat se změnami. Změny nejsou ničím novým. Co je však nové, je permanentnost, dynamika, rostoucí frekvence, komplexnost a globalizace změn ve stále tvrdších podmínkách rozšiřující a prohlubující se konkurence.

Barták (2007) udává a identifikuje schopnosti a dovednosti nutné ke změně, které je potřeba u stávajících zaměstnanců rozvíjet a u nových vyhledávat. Od leadera, „manažera budoucnosti“ se očekává především:

- Globální myšlení.
- Předvídatelnost příležitostí.
- Vedení a rozvíjení lidí s orientací na výsledky.
- Garance týmové spolupráce a partnerství.
- Předjímání a sdílení změny.
- Podpora, tvořivost, inovativnost.
- Péče o spokojeného zákazníka.
- Dosahování konkurenčních výhod.
- Pozitivní komunikace.
- Profesionální zdatnost.
- Sebereflexe.
- Osobní rozvoj.

- Sdílení vedení.
- Sdílení firemních hodnot.

Obecně se zavádění změn provádí ve třech krocích, kdy nejprve dochází ke zjištění současného stavu situace, vymezení cílové změny, které má být dosaženo a ve finále ověření, zda daného cíle dosaženo skutečně bylo.

Ve vztahu k interní komunikaci uvádí Holá (2011) následující body, o které se bude opírat tato práce:

1. Zmapování stávající situace – doporučuje definovat silné a slabé stránky. K tomu doporučuje využít SWOT analýzu, která by měla vycházet z analýz zaměřených na větší detail, tedy 7S a kvadrantová analýza. Tyto analýzy podávají jiné pohledy na interní komunikaci a pomáhají odhalit různé faktory, které mají na kvalitu interní komunikace vliv.
2. Konkrétní popis cíle – stanovení požadované úrovně interní komunikace a vytvoření plánu, jak tohoto stavu bude dosaženo a metrik, na základě kterých bude vyhodnoceno, zda byl cíl opravdu splněn.
3. Ověření dosaženého cíle a trvalé zlepšování – s časovým odstupem opětovné měření, zda bylo daného cíle opravdu dosaženo a nastavení plánu trvale udržitelného rozvoje.

## 2.4 Metody aplikované v praktické části

Předkládaná diplomová práce vznikala na základě mého dlouhodobého pracovního poměru v Air Bank a.s. (dále jen AB). Proto mezi základní techniky a metody sběru dat potřebných k použitým analýzám a informacím o chodu společnosti patří pozorování, nestandardizované formální a neformální rozhovory se zaměstnanci a analýza interních materiálů firmy a veřejně dostupných firemních dat.

Pro analýzu současného stavu budou použity metody kvantitativního dotazování, 7S analýza, kvadrantová analýza a SLEPT analýza, které budou primárním podkladem analytické části a vyústí ve SWOT analýzu.

### 2.4.1 Kvantitativní dotazování

*Kvantitativní výzkum předpokládá, že lidské chování můžeme do jisté míry změřit a předpovídat. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření,*

*v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem je explodovat, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných.* (Hendl, 2016, s. 42)

Hendl dále uvádí 6 komponent kvantitativního výzkumu:

1. Formálně vyjádřit určité obecné tvrzení – teorie
2. Provedení dedukce – nalezení vztahu mezi minimálně dvěma proměnnými X a Y – výzkumná otázka.
3. Uvažujeme definici, co potřebujeme zjistit, abychom pozorovali X a Y – operační definice.
4. Provedeme pozorování – měření.
5. Provedeme závěry o platnosti výzkumné otázky.
6. Vztáhneme výsledek zpět k teorii – verifikace.

#### **2.4.2 Kvadrantová analýza**

Kvadrantová analýza spadá mezi hlubší analýzy měření spokojenosti zaměstnanců využívající dotazníkové šetření. (Matošková, 2016)

Aby mohla být kvadrantová analýza vyhodnotitelná, je potřeba aby dotazníkové šetření obsahovalo dotaz na míru důležitosti jednotlivých faktorů pro respondenta, které by mohly ovlivnit jeho spokojenost a následně dotaz na spokojenost s těmito faktory přímo ve firmě. (Matošková, 2016)

Pro vyjádření míry souhlasu s daným výrokiem je možno využít Lickerovu škálu. Tak je sestavena pomocí stupnice od jedné do pěti, kdy jednička udává nejlepší hodnocení a pětka nejhorší. Grafické znázornění kvadrantové analýzy vznikne průměrnými hodnotami spokojenosti jednotlivých faktorů s příslušnými průměrnými hodnotami důležitosti. Vzniknou tak čtyři kvadranty.

Pravý horní kvadrant znázorňuje silné stránky společnosti, pravý dolní kvadrant slabé stránky společnosti. Levé kvadranty ovlivňují loajalitu, tedy to, co je pro respondenta důležité.

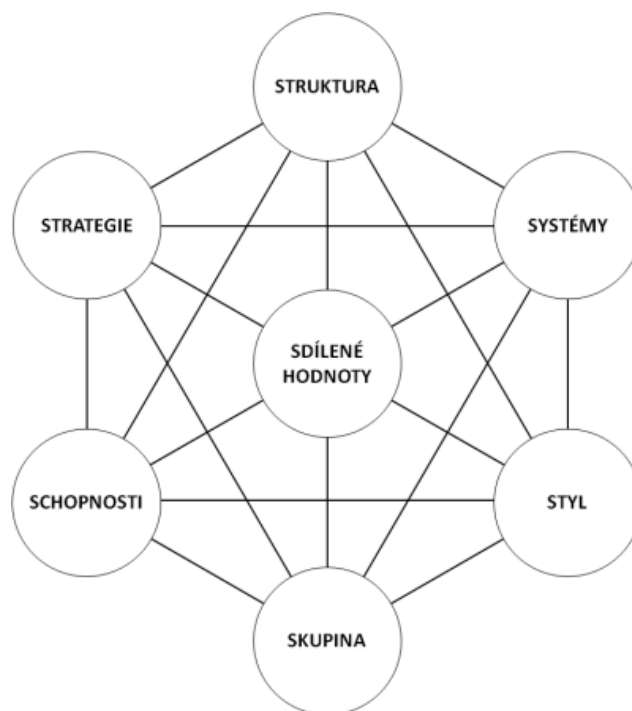
Faktory, které se nacházejí v pravém horním kvadrantu, jsou pro zaměstnance důležité a zároveň jsou s nimi ve firmě spokojení. Nemá tedy smysl do nich příliš investovat. Slabé stránky se vyznačují nadprůměrnou důležitostí, ale podprůměrnou spokojeností. Investování do těchto faktorů podpoří výkonnost.

Levý horní kvadrant má vliv na loajalitu. Zaměstnanci jsou s těmito faktory nadprůměrně spokojeni, ale nejsou pro ně příliš důležité.

Levý dolní kvadrant zahrnuje faktory s nízkou spokojeností a zároveň nízkou důležitostí. Investováním do těchto faktorů se zvýší loajalita. (Matošková, 2013)

### 2.4.3 Analýza 7S

*Hlavním výsledkem efektivní komunikace by měl být stabilní zainteresovaný pracovník s žádoucími výsledky a postojem. Nástrojem, kterým je možné popsat strategické rozhodující faktory společnosti nejen samostatně, ale i jejich vzájemné vazby je právě model 7S poradenské firmy Mc Kinsey. Tento nástroj pomáhá dívat se na organizaci jako na množinu sedmi základních prvků, jejichž fungování rozhoduje o fungování organizace. Model 7S je modelem sedmi strategických prvků. (Holá, 2011, s. 93)*



Obrázek 3: Model 7S, (Managementmania, 2016)

Holá (2011) preferuje analýzu 7S, protože se může zaměřit jak na analýzu obecného stavu firmy nebo se zaměřuje na konkrétní popis záležitosti spojené s fungováním firmy, a proto je možné ji využít i k analýze komunikace uvnitř společnosti a ke zhodnocení funkčnosti hlediska silných a slabých stránek. V detailnějším pohledu na komunikaci popisuje jednotlivé prvky:



### **Strategie**

Zkoumá komunikační strategii, její kvalitu a návaznost na firemní strategii obecně. Vybírá faktory, které komunikaci stabilizují a pomáhají k prosazování cílů, ale naopak i faktory, které ji brzdí. Hledí na srozumitelnost komunikační strategie jednotlivým pracovníkům, zda jsou o ní dobře informováni, zda ji považují za reálnou a zda se snaží o její naplňování prostřednictvím plnění konkrétních cílů.

### **Struktura**

Hovoří o struktuře komunikace, o tom, zda jsou vhodně zvoleny komunikační kanály pro tok informací, zda je vytvořen prostor pro komunikaci a jsou odstraněny bariéry v komunikaci.

### **Systémy řízení**

Obsahují informační a komunikační systémy, nastavení informačních toků jednotlivými pracovníky, kteří za toto nastavení zodpovídají a nastavení informační podpory v procesech a produktech.

### **Styly řízení**

Struktura orientující se na komunikaci mezi manažerem a podřízeným. Na to, jakým způsobem manažer komunikuje, řídí lidi a prosazuje svá rozhodnutí. Každý manažer by měl být vybaven odpovídajícími komunikačními kompetencemi (znalostmi a dovednostmi) a vlastníky těchto kompetencí by měl dbát na správné fungování komunikačního článku mezi organizací a pracovníky.

### **Spolupracovníci**

Součástí analýzy je posouzení kvalifikační struktury, vztahů, motivace, pracovního chování a stability všech pracovníků z hlediska komunikace resp. z hlediska informovanosti, komunikace včetně komunikačních kompetencí, ovlivňování pracovního chování a stability.

### **Schopnosti**

Výsledkem analýzy schopnosti jednotlivých pracovníků z hlediska komunikace je rozvoj žádoucích komunikačních projevů, objevení vlivných morálních autorit a eliminace komunikačních bariér,

### **Sdílené hodnoty**

Z hlediska komunikace se jedná o analýzu předávání hodnot z vedení společnosti směrem k nejnižším podřízeným. Obsahuje hledisko, zda jsou hodnoty transparentně a konzistentně komunikovány a dodržovány od nejvyššího managementu, až po samotné řadové pracovníky.

#### **2.4.4 SLEPT analýza**

Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, které ovlivňuje chod a prosperitu firmy. Zkoumá okolí firmy, které firmě nabízí příležitosti a současně vytváří potenciální bariéry. Holá (2011) vyvrací, že tyto vnější faktory nemají nic společného s interní komunikací uvnitř firmy. Uvádí, že jednak je veškeré změny, které firma realizuje z důvodu působení vnějšího prostředí vhodné komunikovat, jinak se neuskuteční, a jednak jsou faktory, které interní komunikaci přímo ovlivňují, např. nové technologie. Konkrétně popisuje:

##### **Sociální faktory**

Z hlediska interní komunikace se může jednat o dostupnost pracovníků s požadovanými komunikačními kompetencemi, informační gramotností a o kulturní rozdíly mezi regiony, životní styl i styl komunikace.

##### **Právní faktory**

Obsahuje regulace, které mohou ovlivnit fungování firmy a mohou působit na komunikaci uvnitř firmy.

##### **Ekonomické faktory**

Zde Holá hovoří o tradičních ekonomických faktorech, které ve finále ovlivňují komunikaci uvnitř firmy, jako jsou: vývoj hrubého domácího produktu, inflace, nezaměstnanost a zahraniční obchod.

##### **Politické faktory**

Analyzuje politická rozhodnutí, které mají dopad na firmu a formují tak obsah interní komunikace

##### **Technologické faktory**

Zahrnuje zejména nové technologie, rychlosti a ceny jejich implementace.

### 2.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza konfrontuje vnější prostředí s vnitřním. Vnější prostředí rozděluje na příležitosti a hrozby, vnitřní prostředí na silné stránky a slabé stránky společnosti. Vnitřní stránky může firma přímo ovlivňovat. Vnější prostředí firma neovlivní, ale může se na něj připravit a pracovat s ním. Může přizpůsobit strategii a kroky, které bude vůči vnějšímu prostředí realizovat. Své silné stránky by si firma měla udržet, zejména při konfrontaci s hrozbami z vnějšího prostředí, zatímco se slabými stránkami by měla firma pracovat a zlepšovat, obzvláště s využitím příležitostí, které vnější prostředí nabízí.

SWOT analýzu můžeme vyhodnotit pomocí metody párového srovnání. V matici, jak uvádí tabulka níže, porovnááme, jaké vazby mezi sebou jednotlivé prvky uvedené ve SWOT analýze mají. Prvky s pozitivní vazbou postupně bodujeme a v závěru máme jasný obrázek o tom, na co se díky SWOT analýze zaměřit – prvky s nejsilnější vazbou mají nejvíce bodů.

Obecně se používají 2 zjednodušené přístupy. S-O a W-T nebo S-T a W-O. V prvním případě se jedná o využití silných stránek k rozvoji vnějších příležitostí a minimalizaci dopadu hrozeb na slabé stránky společnosti. Ve druhém případě se jedná o využití silných stránek k eliminaci hrozeb a zlepšování slabých stránek pomocí příležitostí, které vnější prostředí nabízí.

Tabulka 6: SWOT analýza (vlastní zpracování)

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E a x n t a e l r ý n z í a	O: Příležitosti	<b>S-O-Strategie:</b> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<b>W-O-Strategie:</b> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<b>S-T-Strategie:</b> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<b>W-T-Strategie:</b> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

*Někteří manažeři mají při prezentaci výsledků, zejména těch z průzkumu zaměstnanců, snižovat argumenty, že zaměstnanci jsou všude nespokojení a že nic nechápou. V tom případě manažeři nechápou! (Holá, 2011, s. 116)*

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se ve svém úvodu zaměřuje na obecné vymezení komunikace pro její hlubší pochopení. Je zde obecně definován pojem komunikace a následně práce přechází k rozdělení základních druhů komunikace a vymezením verbální a neverbální komunikace. Dále práce směřuje svou orientaci do firemního prostředí, kde definuje interní a externí komunikace uvnitř firmy. Navazuje komunikačními formami a komunikačními nástroji, které jsou ve firemním prostředí běžně používány. V závěru první kapitoly práce vymezuje komunikační bariéry, které mohou ve firemním prostředí nastat. Tyto bariéry mohou mít příčinu jak ze strany firmy, tak ze strany zaměstnance vůči firmě, nebo mezi jednotlivými pracovníky.

Druhá kapitola se již úzce zabývá komunikací manažera. Nejprve je vymezena osobnost manažera, nastínění rozdílů mezi řízením a vedením. Je dále dopodrobna popsán manažer a jeho komunikační funkce, a jsou definovány efektivní návyky komunikace, aktivní naslouchání a zpětná vazba. Každý manažer preferuje jiný manažerský styl řízení či vedení a proto jsou dále tyto styly jednotlivě rozebrány a popsány.

Práce poté postupuje do dalších kapitol, kde jsou psány klíčové kompetence manažera a v dnešní turbulentní době není opomenuta ani část, zabývající se řízením změn, které má manažer ve svých rukou.

Poslední část teoretické práce je věnována popisu analytických metod, které byly v této práci použity jako nedílná součást pro následné vypracování projektové části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V následující kapitole bude představena společnost Air Bank a.s. jako celek. Bude prezentován historický vznik a vývoj společnosti Air Bank a.s. (dále jen AB), údaje o činnosti společnosti, o vizi a organizačním rozčlenění. Dále bude podrobněji představena celofiremní komunikace a komunikace na pobočce banky.

### 4.1 Základní údaje

Obchodní firma: Air Bank a.s.

Právní Forma: akciová společnost

Sídlo: Praha 11, Chodov, Hráského 2231/25, PSČ 148 00

Identifikační číslo: 290 45 371

### 4.2 Vznik a vývoj Air Bank

*Air Bank a.s. (dále také „Air Bank“ nebo „banka“) vznikla 26. února 2010, jako společnost Brusson a.s. V červnu 2010 podala společnost Brusson a.s. žádost o bankovní licenci podle zákona o bankách č. 21/1992 Sb. Česká národní banka této žádosti vyhověla a 31. května 2011 nabyla bankovní licence právní moci. Ke stejnému dni došlo ke změně názvu společnosti na Air Bank a.s. Obě výše uvedené změny byly zapsány do obchodního rejstříku 3. června 2011. Své služby zákazníkům začala Air Bank nabízet 22. listopadu 2011. Na začátku měla v nabídce dva produkty – běžný účet bez absurdních poplatků a spořicí účet s garancí jednoho ze tří nejvyšších úroků na bankovním trhu. V roce 2012 rozšířila svou nabídku o spotřebitelskou půjčku s odměnou za řádné splácení. V roce 2013 Air Bank vylepšila svůj běžný účet, který začala úročit stejně jako spořicí. Začala také nabízet bezkontaktní karty, spustila mobilní aplikace pro systémy iOS a Android a snížila nebo zrušila další poplatky. Od roku 2013 Air Bank umožňuje refinancovat i existující půjčku a od roku 2014 konsolidovat i několik půjček do jedné. V průběhu roku 2014 také Air Bank zavedla SEPA platby. Rok 2015 pak přinesl hned dvě nové služby, Převod hypoték s možností splátek navíc bez jakéhokoliv omezení i během doby fixace a Šanon, který zjednodušuje platby faktur i archivaci platebních dokladů. V roce 2015 mohli klienti začít platit také prostřednictvím bezkontaktní nálepky. Přestože mohou klienti Air Bank využívat drtivou většinu služeb přes internet nebo telefonní bankovníctví, staví banka od začátku i svou vlastní pobočkovou síť. Už při startu měla ve vybraných krajských městech*

dvanáct poboček. V průběhu let 2012 až 2015 otevřela dalších 19 poboček, z toho jich v roce 2015 přibýlo sedm. Síť se tak do konce roku 2015 rozšířila na 31 poboček. Počet vlastních bankomatů Air Bank vzrostl ke konci roku 2015 na 72. Již od roku 2013 mohou klienti banky vybírat hotovost i na více než 4 300 místech společnosti Sazka. Při startu banky byla jediným akcionářem Air Bank společnost PPF Group N.V., se sídlem v Nizozemském království, která je hlavní holdingovou společností skupiny PPF. Skupina PPF oznámila 29. března 2013, že byl dokončen proces rozdělení aktiv v souvislosti s odchodem Jiřího Šmejce z pozice akcionáře skupiny PPF. Jiří Šmejce tím v roce 2013 po souhlasu příslušných úřadů získal v Air Bank akciový podíl 13,38 %. Zbýlých 86,62 % zůstalo v majetku PPF Group N.V. Také během druhého čtvrtletí roku 2015 došlo k úpravě vlastnických podílů v Air Bank. Skupina PPF zvýšila svůj podíl o dva procentní body na 88,62 % a nově ho drží prostřednictvím společnosti Home Credit B.V. Zbývající podíl ve výši 11,38 % drží prostřednictvím společnosti Home Credit B.V. skupina EMMA. (Air Bank a.s., © 2015, s. 7)

### 4.3 Údaje o činnosti banky

Údaje o činnosti banky - Předmět podnikání (činnosti) zapsaný v obchodním rejstříku:

Činnosti uvedené v § 1 odst. 1 písm. a) a b) zákona o bankách, tj.

- přijímání vkladů od veřejnosti
- poskytování úvěrů

Činnosti uvedené v § 1 odst. 3 písm. a), c), d) g), i), k), l), m) a o) zákona o bankách, tj.

- investování do cenných papírů na vlastní účet
- platební styk a zúčtování
- vydávání a správa platebních prostředků, například platebních karet a cestovních šeků
- obstarávání inkasa
- finanční makléřství
- směnářenská činnost
- poskytování bankovních informací
- obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami, které nejsou investičním nástrojem, a se zlatem
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci. 8/25

*Přehled činností skutečně vykonávaných:*

*Činnosti uvedené v § 1 odst. 1 písm. a) a b) zákona o bankách, tj.*

- *přijímání vkladů od veřejnosti*
- *poskytování úvěrů.*

*Činnosti uvedené v § 1 odst. 3 písm. a), c), d) g), i), k), l), m) a o) zákona o bankách, tj.*

- *investování do cenných papírů na vlastní účet*
- *platební styk a zúčtování*
- *vydávání a správa platebních prostředků, například platebních karet a cestovních šeků*
- *obstarávání inkasa*
- *finanční makléřství*
- *poskytování bankovních informací*
- *obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem*
- *činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci*

(Air Bank a.s., © 2015, s. 8)

#### **4.4 Vize společnosti**

Air Bank dělá bankovníctví jednoduché a elegantní, bez zbytečných složitostí tak, aby klient všemu rozuměl a uměl se rychle zorientovat. Snaží se změnit strnulost českého bankovníctví, probudit zdravou pochybnost o tom, zda má smysl setrvávat u své současné banky, pokud s ní nejsou spokojeni. Ve své vizi se AB obrací k těm, kteří stále setrávají u tradičních bank a věří, že jednou budou zákazníky v takové bance, kterou opravdu chtějí, odejdou od své banky, když potkají lepší, budou dostávat jen ty služby, které chtějí, budou rozumět tomu, co pro ně banka dělá, budou mít s bankou partnerský vztah, nebudou bance platit, pokud s ní nebudou spokojeni.

#### **4.5 Organizační struktura**

Ve své práci se zabývám komunikací liniových manažerů, a proto je nutné zasadit tuto pozici do organizační struktury celé firmy. Air Bank a její organizační struktura se skládá z 8 divizí, a její organizační struktura má plochý charakter. Pobočky jsou součástí divize retailového bankovníctví resp. pobočkové sítě viz. příloha PV. Celá pobočková síť je



přímo podřízena řediteli retailového bankovníctví, který vede skupinu 5ti regionálních manažerů z nichž každý má na starosti jeden region. Partnerem regionálnímu manažerovi je pro každý region trenér, který spadá do oddělení Kvalita a efektivita obsluhy klienta. Toto oddělení je také součástí divize Retailového bankovníctví. Každý regionální manažer zodpovídá za provoz určitého počtu poboček, v rámci regionálního rozdělení viz obr. 8. Každá pobočka má svého manažera, který zodpovídá za provoz celé pobočky a rozvoj jednotlivých pracovníků pobočky – Bankovních asistentů a Senior asistentů.

## 5 INTERNÍ CELOFIREMNÍ KOMUNIKACE

AB si v celofiremním pohledu zakládá na využívání moderních trendů v oblasti komunikace. Celá společnost je organizačně rozdělena na 3 geografické části. Na centrálu v Praze, kde sídlí nejvyšší vedení spolu s dalšími odděleními, zajišťujícími provoz banky, na kanceláře v Brně, kde sídlí kontaktní centrum a další oddělení, zajišťující chod banky a na pobočkovou síť, s aktuálně 34 pobočkami. Komunikace mezi těmito subjekty a uvnitř nich probíhá různými formami, podle toho, co je obsahem sdělení.

### 5.1 Používané nástroje interní komunikace

#### Firemní intranet

Slouží jako sdělovací médium pro informace, které mají dopad na celou banku. Jsou zde komunikovány jednak firemní cíle a vize, tak i průběžný stav jejich plnění zpravidla na kvartální bázi. Dále firemní intranet obsahuje předpisovou základnu pro jednotlivá oddělení, informace s oblastí HR a informace o novinkách, které mají dopad na všechny zaměstnance banky.

#### Videokonferenční hovory

Pro vzdálené propojení a komunikaci, mezi jakýmkoliv oddělením a lidmi v něm může být použit videokonferenční hovor. Na pobočkách i v kancelářích v Praze a Brně jsou instalovány audiovizuální zařízení, které slouží pro předávání informací formou live videa a zvuku. Může být propojeno více jednotek najednou.

#### Porady

Jak kanceláře v Praze, tak i v Brně, jsou vybaveny místnostmi, určenými pro porady. Na pobočkách primárně takové místnosti nejsou, ale každá pobočka má zázemí, kde je možné tuto poradou vykonat, nebo je možné použít přímo front - office poboček, na kterých je celoplošně instalováno promítací zařízení a plátno pro případné prezentování.

#### Nástěnky

V pobočkové síti jsou nástěnky hojně využívány, pro prezentaci převážně obchodních výsledků. Každá pobočka má množství a obsah nástěnek individuálně přizpůsobena podle možností, které dává dané zázemí pobočky a podle potřeb manažera pobočky.

#### Osobní střetnutí

Tato forma komunikace je v rámci celé banky podporována, ovšem zde je již vysoce individuální frekvence a způsob využívání, podle potřeb daného oddělení, manažera a jednotlivých pracovníků.

**Další komunikační prostředky**

Další komunikační formy, které jsou k dispozici je telefon a osobní email, který má k dispozici každý zaměstnanec.

## **6 KOMUNIKACE NA POBOČCE AIR BANK A.S.**

Firemní komunikace na pobočce AB je tvořena komunikací manažera pobočky ke svým přímým podřízeným, tedy Bankovním Asistentům a Senior Asistentům (dále jen Asistentům), komunikací od Asistentů, směrem k manažerovi a komunikací Asistentů a manažera mimo pobočku, tedy k ostatním oddělením a ostatním pobočkám.

### **6.1 Využívané formy komunikace**

Každá pobočka Air Bank je unifikovaná, co se týká vzhledu front - office, tedy části pobočky, kde se pohybují klienti. Každý asistent má na front - office k dispozici obslužný terminál, na kterém provádí operace s klienty a zároveň se může přihlásit na firemní email.

### **6.2 Komunikační nástroje na pobočce**

Možnosti nástrojů komunikace, které jsou na pobočce využívány, kopírují celofiremní standard a nástroje, které jsou k dispozici.

Každý Asistent i manažer má k dispozici firemní email, který má k dispozici přímo na terminálu na front - office. Dále má k dispozici tablet, který nosí stále při sobě. Na něm má k dispozici online email a přístup na firemní intranet, včetně předpisové základny – Apedie. Přístup na email i Apedii má Asistent i manažer také na počítači v back - office, kde se může přihlásit kdykoliv, když neobsluhuje klienty. Podle velikosti má každá pobočka jeden, nebo dva pevné počítače, na kterých se asistenti mohou prostřídat, pokud neobsluhují klienty. Manažer má navíc firemní notebook, kde jsou tyto aplikace také přístupné.

Podle otevírací doby pobočky se v pravidelných intervalech pořádají porady, jejichž obsah stanovuje manažer pobočky. Porady mají různé cíle, podle aktuální situace a potřeb daného manažera. Mohou mít pouze informativní charakter. Mohou sloužit jako prostor pro hledání řešení určité situace, které daný tým čelí, mohou mít hodnotící charakter, mohou cílit na motivaci týmu a také mohou být kombinací výše zmiňovaného. Dobu konání, délku i čas určuje manažer pobočky.

Na každé pobočce jsou využívány nástěnky, které slouží pro sdílení informací v rámci týmu. Každá pobočka má jiný počet nástěnek, podle vlastních možností prostoru a každá pobočka má individuálně nastaveno, co nástěnka/ky obsahuje/jí. Mohou obsahovat důležitá aktuální provozní a procesní témata, informace o aktuálních výsledcích, cíle, které jsou

stanoveny na určité období, ale také informace na osobní úrovni typu, kdy má kdo v týmu narozeniny aj.

Důležitým komunikačním prvkem na pobočce jsou rozvojové karty asistentů a manažera pobočky. Jedná se o elektronickou formu rozvojového plánu, kde si daný asistent eviduje své prodejní výsledky na týdenní a měsíční bázi a kroky, které vedou k jeho rozvoji a dosažení daných cílů. Obsah těchto karet poté slouží jako podklad pro vyhodnocování a zpětnou vazbu manažera směrem k asistentovi.

### **6.3 Obsah komunikace v týmu**

V rámci jednotlivých pobočkových týmů existují odlišnosti toho, jaké komunikační nástroje se používají pro daný obsah šířeného sdělení. Pro přiblížení popíši, jaké informace se v pobočkové síti zpracovávají co do obsahu komunikace manažera potažmo firmy.

#### **Informace s celo-bankovním dopadem**

Jedná se o informace, které jsou společné jak pro pobočky, tak pro ostatní oddělení v bance. Nejčastějším využívaným nástrojem je intranet, kde je daná informace vyvěšena a v momentu přihlášení se do intranetu, vidí pracovník tuto informaci na úvodní obrazovce. Dalším komunikačním prostředkem pro tyto informace je elektronická pošta, prostřednictvím které je daná informace zaslána nebo je zaslán odkaz, přes který se asistent může do intranetu prokliknout.

#### **Procesní novinky a změny**

Zde se již jedná o informace přímo pro pobočkovou síť. Tyto informace jsou primárně umístěny na předpisovou základnu Apedii. Zde jsou historicky uloženy. V momentě zveřejnění jakékoliv novinky nebo úpravy procesu a metodiky, je asistentovi zaslán email upozorňující na tuto změnu. Upozorňující email je nazván Aktuality a jsou zde popsány dané změny spolu s odkazem na stránku, kde jsou všechny tyto změny archivovány. Tyto procesní změny jsou kromě aktualit zveřejněny do procesních lístků v Apedii, kde je dané téma podrobně popsáno.

#### **Cíle a plány**

Každý manažer má stanoveny na danou pobočku cíle, které má za úkol v daném měsíci splnit. Tyto cíle manažer rozprostírá a komunikuje na jednotlivé asistenty. Na začátku měsíce proběhne zadání cílů, ty si asistent zapíše do rozvojové karty a rozplánuje na jednotlivé týdny.

### **Průběžný stav plnění výsledků**

Cílem manažera je průběžně sledovat, jakým způsobem si daný asistent vede při plnění zadaných cílů. K tomuto účelu slouží rozvojové karty, kde si asistent zaznamenává, zda splnil jednotlivá týdenní očekávání. Pokud se tak neděje, asistent sám nebo s pomocí manažera hledá cesty a zapisuje do rozvojové karty, co udělá pro splnění dalšího týdne.

### **Zhodnocení plnění cílů a plánů**

Na konci měsíce dochází k celkovému vyhodnocení. Manažer si společně s asistentem realizuje one to one sezení, kde rozebírají prodejní výsledky, ale i kvalitativní stránku činností asistenta – tedy jak na plnění zadaných cílů šel a zda zvolil správnou cestu.

### **Rozvojové rozhovory s asistenty**

Probíhají v průběhu měsíce. Slouží k identifikaci oblastí, na kterých může v daných činnostech asistent zapracovat. Tyto rozhovory mohou probíhat na začátku/na konci dne nebo i v průběhu.

### **Informace vyplývající z potřeb řízení provozu na pobočce**

Tyto informace zpravidla předává manažer prostřednictvím týmových porad, ale i formou emailu nebo v ústní podobě. Záleží na charakteru dané informace a na tom, zda je potřeba, aby komunikace byla historicky zaznamenána pro případné použití v budoucnu.

### **Neformální rozhovory s asistenty**

Tyto rozhovory jsou vždy v ústní podobě. Jedná o osobní komunikaci mezi manažerem a jednotlivcem nebo i celým týmem a mají nepracovní charakter. Může samozřejmě obsahovat i témata, dotýkající se pracovní roviny, ovšem pouze po neformální stránce.

### **Ověřovací rozhovory**

V případě předávání informací může docházet ke komunikačnímu šumu, proto manažer používá ověřování toho, jak daný pracovník nebo i celý tým pochopil danou situaci a zda rozumí kontextu dané informace. Pro toto ověřování může zvolit opět různé nástroje, ať už vyzvání k potvrzení prostřednictvím emailu, tak osobní komunikaci.

## 7 PRŮZKUM (KVANTITATIVNÍ DOTAZOVÁNÍ)

Za účelem sběru dat potřebných k dalším analýzám je zvolena metoda kvantitativního dotazování. Vzhledem k počtu zaměstnanců v pobočkové síti, kterých je aktuálně 160 a vzhledem k rozmístění jednotlivých poboček po celé ČR, se dotazování realizuje formou elektronického dotazníku, který je rozeslán prostřednictvím elektronické pošty. Navíc dotazník zajišťuje anonymitu a tím pádem odstraňuje riziko, že by měl zaměstnanec ostych odpovídat na otázky, zjišťující stav komunikace s jeho nadřízeným a v celém týmu.

Komunikace mezi manažerem a asistenty se na první pohled jeví jako bezproblémová a fungující. Ve firmě jsou používány moderní nástroje jako prostředky pro komunikaci v týmu. Ovšem tento stav zapříčiňuje situaci, kdy manažer se stává pouze služebníkem těchto nástrojů na úkor osobní vazby mezi ním a zbytkem týmu.

První výzkumná otázka tedy zní: „manažer preferuje elektronickou komunikaci před ústní.“

Druhá výzkumná otázka souvisí s výše zmiňovaným stavem: „manažer preferuje řízení, před vedením“.

Třetí výzkumná otázka: „manažer preferuje kritiku, před zpětnou vazbou“.

Čtvrtá výzkumná otázka: „asistentům není vytvořen dostatečný prostor pro seberealizaci“.

### 7.1 Cíl dotazování

Cílem dotazování je na základě získaných dat od asistentů potvrzení nebo vyvrácení stanovených výzkumných otázek. V případě potvrzení následuje projekt zlepšení daného stavu.

### 7.2 Respondenti

Dotazník byl distribuován všem Bankovním Asistentům a Senior asistentům prostřednictvím emailu. Jednalo se 160 respondentů. Vzhledem k tomu, že 5 poboček je aktuálně bez manažera, je očekáváno, že z celkového počtu 160 bankovních pracovníků je 130 schopno v dotazníku zhodnotit komunikaci se svým manažerem. Po odečtu poboček bez manažera je celková návratnost dotazníku 73%. Respondenti hodnotili formu a obsah komunikace mezi sebou a svým nadřízeným a také spokojenost s tím, jak s nimi jejich manažer komunikuje.

### 7.3 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník je zaměřený na analýzu interní komunikace respektive komunikace mezi manažerem a podřízeným a spokojenost podřízených s komunikací svého nadřízeného. Dotazník byl vyhodnocen s použitím popisné statistiky a kvadrantové analýzy. Znění dotazníku je uvedeno v příloze PI a grafické vyhodnocení v příloze PII. Grafická podoba kvadrantové analýzy je umístěna v příloze PIII.

#### Otázka č. 1 – Komunikační prostředky

První otázka směřovala na zhodnocení toho, jaké prostředky daný manažer používá pro komunikaci se svým týmem. Cílem otázky bylo potvrdit nebo vyvrátit první výzkumnou otázku, která zní: „manažer preferuje elektronickou komunikaci před ústní.“ Graf níže zobrazuje procentuální vyčíslení odpovědí na frekvenci používání jednotlivých komunikačních nástrojů.

Pouze 45% respondentů uvedlo, že jejich manažer s nimi denně hovoří formálně o pracovním výkonu. Dalších 25% uvedlo, že tyto formální rozhovory se konají jednou týdně. 40% respondentů uvedlo, že jejich manažer s nimi vede denní neformální rozhovory a 21% respondentů nedokáže přesně vysledovat, v jaké frekvenci se tyto neformální rozhovory dějí.

Naopak emailová komunikace je na denní frekvenci zmiňována v 78%. Zde už je patrný poměrně velký rozdíl, mezi zastoupením ústní komunikace a emailové komunikace z pohledu denní frekvence.

Pouze 73% dotazovaných se shodlo, že jsou ke komunikaci využívány měsíční týmové porady. Vzhledem k tomu, že měsíční porady by měly být samozřejmostí na každé pobočce, je toto číslo poměrně překvapivé.

Komunikace formou nástěnek, které obsahují aktuální plnění stanovených cílů je na denní bázi využíváno v 34% a v dalších 21% se tato forma komunikace využívá obden. 26% respondentů uvedlo, že tato forma komunikace je nahodilá a nelze ji vysledovat.

39% respondentů ke komunikaci využívá sdílené úložiště pouze nahodile. V praxi slouží spíše pro ukládání souborů a archivaci, než pro aktivní komunikaci mezi sebou.

Sdílený kalendář ke komunikaci používá 20% respondentů denně, 19% týdně a 33% nedokáže frekvenci vysledovat.



Celých 48% respondentů uvedlo, že na týdenní frekvenci používají ke komunikaci se svým nadřízeným prostory v Apedii. Zde se jedná především o rozvojovou kartu, která slouží jako nástroj pro evidenci a vyhodnocování plnění týdenních prodejních cílů a jednak k vyhodnocování rozvojových oblastí, které si asistent do karty zaznamenává.

Analýza výsledků první otázky ukazuje, že převyšuje emailová komunikace nad ústní z pohledu denní frekvence, naopak v měsíčních horizontech jsou využívány společné týmové porady, ovšem ani ty nejsou zastoupeny v 100%.

### **Otázka č. 2: Komunikační cesty**

Druhá otázka cílila na zjištění, na koho se asistenti nejčastěji obrací, pokud potřebují radu, či pomoc. Otázka může doplnit obraz o tom, zda je v obecné rovině mezi asistenty preferován jako poradní orgán a partner spíše kolega, nebo manažer. 66% respondentů uvedlo, že by se obrátili na svého kolegu a 13% uvedlo, že by se raději obrátili na svého manažera. 14% naopak uvedlo, že by si potřebnou informaci dohledali sami. Tato otázka může na první pohled vzbuzovat pocit toho, že manažer je až na třetím místě při volbě, za kým půjdu. Na druhou stranu, a to je výsledkem této otázky, je to, že je upřednostňována hierarchie, kdy při řešení situací, se kterými si asistent neví rady, spolupracuje nejdříve za kolegou, poté hledá informace v předpisové základně a nakonec požádá o radu manažera.

### **Otázka č. 3: Jak probíhá komunikace s Tvým manažerem?**

Cílem této obsáhlé otázky bylo zjistit a kriticky zhodnotit, zda manažer své podřízené spíše řídí pomocí zadávání přesně zadaných úkolů nebo vede, tedy dává asistentům prostor pro hledání řešení a vlastní iniciativu. Konkrétní otázky jsou uvedeny níže, opět včetně grafického zpracování v příloze. Celkově tato otázka dopadla velice dobře a odpovědi dosahovaly úspěšnosti v 85% ANO a SPÍŠE ANO. I přes vysoký pozitivní ohlas spokojenosti nic nebrání tomu, zaměřit se na ty oblasti, kde byl celkový výsledek nejnižší.

- Ovlivňuje způsob komunikace manažera Tvůj výkon?
- Jsou očekávání manažera realistická?
- Můžeš se svým manažerem mluvit otevřeně?
- Dává ti tvůj manažer prostor pro vyjádření svého názoru?
- Jsi od svého manažera včas informovaný/á o změnách v bance?
- Máš od svého manažera dostatek informací o změnách v bance?
- Dostáváš srozumitelné pokyny týkající se Tvé práce?

- Máš při změnách v produktech a procesech v bance od manažera dostatek detailních informací, které bys potřeboval/a?
- Jsi manažerem včas informovaný/á o změnách v produktech a procesech?
- Mluví s Tebou manažer tak často, jak potřebuješ?
- Poskytuje Ti manažer zpětnou vazbu?
- Pomáhá Ti manažer osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebuješ pro svou práci?
- Zajímá se manažer o Tvoje názory?

Nejméně úspěšně dopadla otázka, zda má asistent při změnách v produktech a procesech dostatek potřebných informací a otázka, zda se manažer zajímá o mé názory. V těchto otázkách uvedlo 15% respondentů, že nemají dostatek informací o změnách a jejich manažer se nezajímá o názory.

#### **Otázka č. 4, 5 a 6 – Možné komunikační bariéry**

Otázky 4, 5, a 6 se zaměřovaly na zhodnocení bariér v komunikaci mezi manažerem a asistentem. Tyto otázky nebyly povinné, a tedy procentuální vyčíslení odpovědí nemusí dosahovat 100%. V otázce 4 asistenti odpovídali na konkrétně zadané situace, popisující různé komunikační bariéry, viz níže. Otázka 5 a 6 byla otevřená a asistent mohl uvést další komunikační bariéry ať už s kolegou nebo s manažerem, se kterými se setkal v praxi.

- Budu zahlcen informacemi.
- Nepochopím sdělení.
- Nedostanu informace správnou cestou (osobně / emailem / telefonicky / zprostředkovaně).
- Nebudu mít jistotu, zda bylo mé sdělení správně pochopeno.
- Dostanou se mi mylné informace.
- Dojde ke konfliktu.
- Druhá strana bude poslouchat jen to, co chce.
- Druhá strana mi nebude mít ochotu naslouchat.
- Mé sdělení nepadne na úrodnou půdu.
- Nebudu mít dostatek času probrat dané téma.
- Osobní problémy.

Zde hned v první otázce asistenti odpověděli v největší shodě, že hlavní bariéru v komunikaci s nadřízeným vidí riziko v zahlcení informacemi. To obsahovalo 50%

odpovědí. Při hodnocení komunikace s kolegy uvedlo v největším zastoupení (54% odpovědí), že může dojít k předání mylných informací. To koliduje s otázkou 2, kdy asistenti uvedli, že pokud si nevědí rady, jdou právě za kolegy.

35% asistentů odpovědělo, že komunikační bariérou v praxi může být to, že nebude vytvořen dostatečný prostor pro probrání daného tématu a celých 37% uvedlo, že pokud se k danému tématu vyjádří, nebude jejich názor vyslyšen.

Nejméně vyskytovanou komunikační bariérou jsou na obou stranách osobní problémy, což je potěšující zpráva a ukazuje to na vysokou míru profesionality v týmech.

Pokud je vypočítán průměr procentuálních odpovědí, vychází, že výskyt komunikačních bariér je u manažera 28% a u kolegů 33%. Z toho vyplývá, že zkušenost se špatně fungující komunikací je zmiňována o 5% více u kolegů, než u manažera.

Při analýze otevřených otázek byl u komunikace s manažerem nejčastěji zmíněn nedostatek času.

Výsledkem této otázky pro odstranění nejčastějších komunikačních bariér by mohlo být vytvoření většího prostoru pro diskutování různých témat a prostoru pro vyslyšení názoru ze strany asistentů.

### **Otázka 7 a 8 – Spokojenosti s komunikací – podklad pro kvadrantovou analýzu**

Tyto otázky byly zaměřeny na to, jak jsou pro asistenta důležité z obecného pohledu určité komunikační situace a v návaznosti jak jsou s těmito situacemi spokojeni v praxi. Detailněji budou otázky podrobeny kvadrantové analýze v kapitole 7.3.1 Kvadrantová analýza.

Z celkového pohledu jsou v kvadrantové analýze hodnoceny oblasti manažerské práce s podřízenými a hodnoceni stupnicí 1 – 5 jako ve škole. Oblasti popisující to, jak jsou pro asistenta obecně a vnitřně důležité různé komunikační situace, získaly průměrnou známku 1,49. Ty samé oblasti podrobené otázce, jak jsou s těmito oblastmi spokojeni zaměstnanci ve firmě, získaly známku 1,74. Rozdílný výsledek tedy potvrzuje prostor pro zlepšení.

### **Otázka 9, 10 a 11 – Hodnocení komunikace mezi asistentem, ostatními kolegy a manažerem**

Otázka číslo 9 ukazuje, že asistenti hodnotí komunikaci se svým nadřízeným z největší části velmi pozitivně. 59% asistentů uvedlo, že komunikace je až důvěrná a 30% uvedlo,

že je dobrá, bez větší osobní blízkosti. 1% uvedlo, že nedokáže tuto otázku patřičně vyhodnotit a 10% uvedlo, že komunikace je chladná, až napjatá.

Při otázce, kdy měli asistenti hodnotit komunikaci s manažerem a se svými kolegy jako ve škole byla nejlépe hodnocena právě komunikace s manažerem známkou 1 a to v 56%. U komunikace s kolegy obdrželo známku jedna 49% odpovědí.

Komunikace s kolegy byla dále hodnocena pouze stupněm 2, 3 a 4 a to v 33%, 18% a 1%.

Komunikace s manažerem bylo stupněm 2 hodnoceno 31% odpovědí, stupněm 3 10% odpovědí, ale oproti komunikaci s kolegy se zde ve větší míře vyskytuje i hodnocení 4 a 5, byť v zanedbatelném výskytu 3% a 1%.

### **Otázka 12 – Volba komunikační cesty v případě problému**

Tato otázka měla za cíl doplnit otázku č. 2. Z té vyšlo, že asistent se primárně neobrací na svého manažera v případě rady a pomoci a volí spíše kolegu. Otázkou by mohlo být, zda má asistent vůbec možnost a prostor jít za svým manažerem. Tato otázka verifikuje předpoklad, že prostor asistenti vnímají a to z celých 74%. To že se tedy asistent primárně v případě rady a pomoci neobrací hned na svého manažera je spíše otázkou hierarchického nastavení dotazování. Opět i zde je však vidět, že je 5% asistentů, kteří nedokáží situaci vyhodnotit, nebo spíše nesouhlasí.

#### **7.3.1 Kvadrantová analýza**

Kvadrantová analýza souhrnně poukazuje na silné a slabé stránky, které se v komunikaci mezi manažerem a podřízeným vyskytují. Grafická podoba kvadrantové analýzy se nachází v příloze PIII. Porovnává spokojenost pracovníků s vybranými faktory v praxi na svislé ose a důležitost těchto faktorů v obecné rovině na vodorovné ose. Z kvadrantové analýzy je patrné, že mezi silné stránky patří obecná spokojenost asistentů s manažerem, obousměrná komunikace mezi manažerem a podřízeným a styl hodnocení, který probíhá formou dialogu. To jsou věci, které je potřeba zachovat a udržet. Jsou pro podřízené důležité a jsou s nimi spokojeni. Jedná se o kvadrant Q2.

V kvadrantu Q1 jsou uvedeny situace, se kterými jsou asistenti spokojeni, ale nejsou pro ně zas tak důležité. Jedná se o iniciování pravidelných setkání a vysvětlování cílů a priorit společnosti. Tento výsledek ovšem koliduje se zjištěním z otázek v dotazníku výše, ze kterých vyplývá, že asistenti nemají dostatečný časový prostor po vyjadřování vlastních názorů.

Priorita by měla být zaměřit se na situace, které jsou pro asistenty důležité a jsou s nimi nespokojeni, a ty zlepšit. Jedná se o kvadrant Q4. Z analýzy vyplývá, že se jedná o slabá místa v oblasti toho, že manažer nevnímá dostatečně silné stránky asistenta a nepracuje s nimi. Jako další slabou stránkou je vytváření nedostatečného prostoru pro to, říci svůj názor a podpora rozvoje a seberozvoje.

V kvadrantu Q3 jsou situace, které jsou pro asistenty méně důležité a zároveň s nimi nejsou úplně spokojeni. Mohlo by se zdát, že tyto situace není třeba reflektovat. Svou pozicí se však těsně blíží ke Q4 a tematicky se situacemi v Q4 souvisí. Jsou zde uvedeny situace, kdy manažer nevytváří dostatek prostoru pro realizaci nápadů členů týmu a podporu spolupráce mezi asistentem a jeho dalšími kolegy.

### 7.3.2 Vyhodnocení základních výzkumných otázek

Z pohledu výsledků otázky č. 1, která se ptá na to, jaké komunikační prostředky a v jaké frekvenci manažer využívá, můžeme výzkumnou otázku: „manažer preferuje elektronickou komunikaci před ústní“ považovat za potvrzenou. V 71% je na denní bázi používána emailová komunikace, a naopak ústní formální komunikace je denně používána pouze v 45%.

Druhou výzkumnou otázku: „manažer preferuje řízení, před vedením“, můžeme považovat také, za potvrzenou. 15% respondentů uvedlo při dotazu na to jak probíhá komunikace s manažerem, že se manažer nezajímá o názor asistentů. To potvrdila i otázka 4, kdy 35% asistentů odpovědělo, že komunikační bariérou v praxi může být to, že nebude vytvořen dostatečný prostor pro probrání daného tématu, a celých 37% uvedlo, že pokud se k danému tématu vyjádří, nebude jejich názor vyslyšen.

Třetí výzkumnou otázku: „manažer preferuje kritiku, před zpětnou vazbou“ se potvrdit nepodařilo. Kvadrantová analýza potvrdila, že asistenti jsou spokojeni s tím, jak probíhá hodnocení pracovního výkonu, které je realizováno formou dialogu.

Čtvrtá výzkumná otázka: „asistentům není vytvořen dostatečný prostor pro seberealizaci“ je potvrzena pomocí kvadrantové analýzy. Kvadrant Q4 popisuje situace, které jsou pro asistenty důležité, ale nejsou s nimi spokojeni. Vyskytují se zde situace, kdy manažer nevnímá dostatečně silné stránky asistenta a nepracuje s nimi, chybí vytváření prostoru pro říkání vlastního názoru a chybí podpora rozvoje a sebe rozvoje.

## 8 ANALÝZA 7S

Tato analýza se zabývá vnitřními faktory, ovlivňující efektivní chod společnosti. Ty rozdělím na silné a slabé, jak je tomu v tabulce níže. Vzhledem k tomu, že se tato práce zaměřuje na komunikaci mezi liniovým manažerem a jeho podřízeným, je i 7S strategie orientovaná na liniovou komunikaci a její prvky.

### Strategie

Banka má jasně dané cíle a strategii, kterou otevřeně komunikuje na svém intranetu. Manažeři poboček jsou současně vedeni k tomu, aby tyto cíle a strategie předávali do svých týmů na pobočkách. Může se však stát, že asistent dostane zadaný cíl/úkol, ale už nerozumí nebo mu vůbec není vysvětlen kontext, proč by měl danou činnost dělat.

### Struktura

Při řešení problémů je nastaven hierarchický postup a asistent ví, na koho se obrátit jako první a kdy vyzvat k pomoci manažera. Asistenti se setkávají s různými situacemi, na které mají předepsané metodiky a mnohdy při předávání těchto metodik může dojít k informačnímu zahlcení.

### Systém řízení

Na nejpravidelnější bázi dochází k setkávání týmu na měsíčních poradách. V průběhu měsíce je preferována spíše emailová komunikace.

### Styl manažerské práce

Je na každém manažerovi, jak bude svůj tým řídit. Komunikace mezi manažerem a asistentem má obousměrný tok. V praxi manažer upřednostňuje přidělování úkolů a zadává popis, jak úkolu dosáhnout před vlastní iniciativou asistenta.

### Spolupracovníci

Na pracovištích panuje přátelská atmosféra bez osobních problémů. Je však poukazováno na nedostatek prostoru pro vyjádření svého názoru a seberealizaci.

### Schopnosti

Firma si zakládá na rozvoji svých zaměstnanců a nabízí širokou sadu rozvojových a školicích programů. Právě manažerské dovednosti by však měly být zlepšeny.

### Sdílené hodnoty

Firemní strategie a hodnoty jsou komunikovány ve vysoké frekvenci. V praxi může docházet k tomu, že nároky na výsledky u některých zaměstnanců překryjí orientaci na dlouhodobou vizi a hodnoty společnosti.

Tabulka 7: 7S analýza

<b>Vnitřní faktory</b>	<b>Silné stránky</b>
<b>Strategie</b>	Jsou jasně stanoveny cíle a priority banky, které manažer předává na svůj tým.
<b>Struktura</b>	Při řešení problémů je nastaven hierarchický postup – kolega – Apedie – manažer.
<b>Systémy řízení</b>	Nejvyšší pravidelnost týmových setkání a řešení problémů jsou měsíční porady.
<b>Styl manažerské práce</b>	Komunikace mezi manažerem a asistentem je obousměrná.
<b>Spolupracovníci</b>	Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, bez osobních problémů.
<b>Schopnosti</b>	Je podporován rozvoj pomocí interních kurzů a seberozvoje s pomocí manažera.
<b>Sdílené hodnoty</b>	Firemní strategie a hodnoty jsou komunikovány ve vysoké frekvenci.
<b>Vnitřní faktory</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Strategie</b>	Asistenti poukazují na nedostatek kontextu při zaváděných změnách.
<b>Struktura</b>	Dochází k informačnímu zahlcení.
<b>Systémy řízení</b>	Je preferovaná emailová komunikace před ústní.
<b>Styl manažerské práce</b>	Manažer upřednostňuje přidělování úkolů a zadává popis, jak úkolu dosáhnout, před vlastní iniciativou asistenta.
<b>Spolupracovníci</b>	Pracovníci poukazují na nedostatek prostoru pro vyjádření svého názoru a seberealizaci.
<b>Schopnosti</b>	Manažerské dovednosti mají prostor pro zlepšení.



**Sdílené hodnoty**

Hodnoty firmy může zastínit tlak na výkon.

## 9 SLEPT ANALÝZA

Cílem této analýzy je identifikovat vnější příležitosti pro rozvoj komunikace společnosti a vnější hrozby, které by naopak komunikaci mohli negativně ovlivnit. Opět je analýza zaměřená na hledání faktorů, ovlivňující komunikaci mezi manažerem a podřízeným na liniové úrovni. Je tedy nezbytné zmínit, že analýza použitá v této práci se nesoustředí tradičním způsobem – čistě za hranice firemního prostředí. Jako vnější prostředí bere prostředí mimo organizační jednotku pobočky. Vnějšími prostředím tedy z pohledu analýzy může být například určitý firemní postoj, který může ovlivňovat vnitřní prostředí dané pobočky a komunikace uvnitř – mezi manažerem a podřízeným.

### **Sociální faktory**

Air Bank je mladá značka atraktivní pro mladé a aktivní zaměstnance. To může být výhoda na pracovním trhu z pohledu atraktivity zaměstnavatele. Na druhou stranu tito mladí zaměstnanci nemusejí disponovat zkušenostmi z předchozích zaměstnání a některé pro zaměstnanecké kroky, které firma uskutečňuje proto, aby si své zaměstnance udržela, může vnímat jako standard a náklady na tyto aktivity tudíž nemusejí být efektivně vynaloženy.

### **Právní faktory**

Legislativní rozhodnutí orientující se na podporu vzdělávání mohou mít vliv na edukaci mladých zaměstnanců. Mohou se ale vyskytovat rozhodnutí, která budou omezovat činnosti banky a brzdit ji tak v jejím rozvoji.

### **Ekonomické faktory**

Air Bank je členem skupiny PPF, se silným zázemím, orientující se na podporu rozvoje svých stávajících zaměstnanců. Na pracovním trhu v sektoru bankovníctví mohou vznikat nadstandardně hodnocené pracovní nabídky s cílem motivovat stávající vyškolené zaměstnance k přechodu ke konkurenci.

### **Politické faktory**

Podpora bezhotovostních plateb ze strany státu může akcelarovat rozvoj nových bankovních služeb a tím i rozvoj celé banky. Tlak na odvody do sociálního systému naopak může firmu nutit hledat úsporná opatření, která mohou mít dopad na počet pracovních míst.

### **Technologické faktory**

Firma obecně přijímá moderní a nové trendy v oblasti komunikačních technologií. To však může ještě více prohlubovat vznikající stav, kdy je elektronické komunikace preferována před ústní.

Tabulka 8: SLEPT analýza

Vnější faktory	Silné stránky
Sociální	Atraktivní zaměstnavatel pro mladé a aktivní pracovníky.
Právní	Legislativa podporující vzdělávání zaměstnanců.
Ekonomické	Dostatek finančních prostředků na rozvoj zaměstnanců.
Politické	Podpora bezhotovostních plateb – rozvoj dalších bankovních služeb
Technologické	Firma obecně orientovaná na využívání moderních technologií, ve firemní komunikaci.

Vnější faktory	Slabé stránky
Sociální	Nový zaměstnanci nemají zkušenosti a mnohdy sklouznou k tomu, že nadstandartní pracovní prostředí a pracovní nástroje považují za standard.
Právní	Regulace omezující rozvoj činností banky.
Ekonomické	Konkurence na pracovním trhu s atraktivními pracovními nabídkami v daném oboru.
Politické	Zvyšování odvodů za zaměstnance – snižování počtu pracovníků.
Technologické	Ještě větší odcizení od klíčové ústní komunikace face to face.

## 10 SWOT ANALÝZA

V tabulce 9 je znázorněn výsledek párového srovnání ve SWOT analýze, kdy výchozí prvky pro srovnávání byly stanoveny na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo podkladem pro 7S analýzu a SLEPT analýzu. V příloze PIV je uvedena celá SWOT analýza včetně výsledků jednotlivých kategorií.

V rámci výsledků SWOT analýzy byly vybrány 3 silné stránky a 3 slabé stránky, 2 příležitosti a 2 hrozby. Ty byly zjištěny pomocí metody párového srovnání jednotlivých činitelů silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vnitřní činitele, tedy silné stránky a slabé stránky jsou ve vyšším zastoupení, jelikož obecně vnitřní faktory mají větší vliv na interní komunikaci mezi manažerem a podřízeným.

Tabulka 9: Výsledek SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora rozvoje pracovníků</li> <li>• komunikace firemní strategie</li> <li>• celofiremní cíle jsou předávány na nejnižší pracovní místa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek kontextu při komunikaci změn</li> <li>• preferovaná emailová komunikace před ústní</li> <li>• nedostatek prostoru pro vyjádření názoru a seberealizaci</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostatek finančních prostředků pro rozvoj pracovníků</li> <li>• využívání moderních technologií v komunikaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ještě větší odcizení od komunikace face to face</li> <li>• noví zaměstnanci bez zkušeností z jiných zaměstnání, kteří budou kroky vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců vnímat jako standard</li> </ul>

### 10.1 Silné stránky

Mezi silné stránky komunikace, se kterými je možno pracovat, a které vyšly ve SWOT analýze jako nejsilnější, patří interní podpora rozvoje pracovníků, silná orientace na komunikaci firemní strategie a rozpad celofiremních cílů do dílčích úkonů každého pracovníka i na nejnižším pracovním místě. Tyto silné stránky budou následně podle

metody S-T, W-O, která je popsána v kapitole 2.4.5., použity pro eliminaci hrozeb vnějšího prostředí.

## 10.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky se zařadily faktory, kdy zaměstnanci postrádají patřičný kontext při komunikaci změn, nedostatek prostoru pro vyjádření svého názoru a převyšující elektronickou komunikaci, před ústní rozhovor s manažerem. Tyto slabé stránky budou následně eliminovány pomocí příležitostí, které SWOT analýza nabízí.

## 10.3 Příležitosti

V kvadrantu příležitostí byly podle metody párového srovnání vybrány příležitosti v podobě dostatku finančních prostředků pro rozvoj zaměstnanců a obecně kladný postoj k využívání moderních technologií ve firmě.

## 10.4 Hrozby

Hrozby, které mohou mít na komunikaci mezi manažerem a podřízeným na pobočce negativní vliv jsou podle párového srovnání riziko ještě většího odcizení od tradičních způsobů komunikace a tím prohloubení bariéry mezi manažerem a podřízeným. Dále noví mladí zaměstnanci, pro které může být pozice bankovního asistenta atraktivním zaměstnáním, ovšem pokud tito potenciální zaměstnanci nemají zkušenosti z jiných zaměstnání, může nastat situace, kdy nadstandartní firemní přístup bude vnímán jako standard a počáteční investice do vzdělání těchto zaměstnanců bude neefektivně vynaložena, pokud zaměstnanec odejde do jiné společnosti.

## 10.5 Závěr ze SWOT analýzy

Z dotazníkového šetření, následné kvadrantové analýzy a shrnutí ve SWOT analýze vyšla jako slabá stránka, že zaměstnanci v pobočkové síti očekávají intenzivnější vztah se svým manažerem, který jim bude vysvětlovat kontexty jednotlivých firemních změn a cílů, které mají být dosaženy. V současnosti se toto předávání děje z větší míry pomocí emailové komunikace a jednotliví pracovníci tak nemají dostatek prostoru pro vlastní invenci a projevení návrhů jak s danými informacemi dále pracovat. Tato forma tak brzdí jejich vlastní realizaci a stávají se pouze nástroji, které vykonávají dané pokyny podle zadání. Tento stav ještě prohlubuje obecně kladný postoj firmy k využívání moderních technologií, způsobující absenci tradičního rozhovoru s pracovníkem, aktivního naslouchání a zpětné

vazby. Tento přístup manažera může vést až k tomu, že nebude vnímána spokojenost nebo nespokojenost bankovního asistenta na svém pracovním místě a při neodhalení a neřešení těchto situací hned v zárodku může dojít až k tomu, že daný pracovník odejde do jiné společnosti v důsledku absence aktivního naslouchání ze strany manažera a manažerské práce a motivace s daným podřízeným.

Tato situace by mohla být řešena omezením využívání elektronické komunikace a důslednějším setkáváním se s týmem ve větší frekvenci na týmových poradách, kde vzniká prostor řešit dané situace s týmem, poslouchat názory a společně hledat řešení pracovních problémů nebo personálních otázek. V souladu se silnými stránkami společnosti může být předmětem těchto setkání detailnější vysvětlování firemních cílů a strategie, potvrzování pracovníkům, že jejich práce dává smysl a jdou správným směrem.

Jako silná stránka společnosti je obecně kladný postoj ke vzdělávání zaměstnanců. Formou manažerského školení by mohla být podpořena situace, kdy manažer bude svou aktivní prací a komunikací rozvíjet své podřízené. Bude vytvářet prostor pro komunikaci s podřízenými a bude je aktivně podporovat v samostatném hledání řešení pracovních problémů a bude uplatňovat přístup vedení před řízením, tak jako popisuje kapitola 2.1 Osobnost manažera.

## 11 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část využívá poznatků získaných pomocí dotazníkového šetření, PESTLE analýzy a 7S analýzy, které vyústily ve SWOT analýzu. Výsledkem projektové části je podklad pro realizaci rozvojového programu, který zefektivní komunikaci mezi manažerem a podřízeným v pobočkové síti.

### 11.1 Cíl projektu

Z výše uvedených analýz vyplývá potenciál pro zefektivnění komunikace mezi manažerem a podřízeným. K tomuto zlepšení dopomůže realizace projektu, zacíleného na zlepšení slabé stránky v manažerských dovednostech jednotlivých manažerů poboček. 2 klíčové oblasti, které je potřeba zlepšit jsou:

- Manažerské dovednosti v oblasti organizování
- Manažerské dovednosti v oblasti vedení lidí

Zlepšení manažerských dovedností v oblasti organizování znamená snížení návyku používání emailu jako prostředku komunikace s podřízenými a vytvoření prostoru pro pravidelné se setkávání a řešení pracovních záležitostí face to face. Ať už výsledkových nebo provozních.

Potřeba zlepšení dovedností v oblasti vedení lidí vytváří prostor pro realizaci školení manažerských dovedností a následné uplatňování nabytých znalostí v praxi. Tato potřeba vychází z kvadrantové analýzy a hodnocení situací, ve kterých manažer se svými podřízenými komunikuje nebo by měl komunikovat.

### 11.2 Realizace projektu

Celý projekt má dvě části. První část, zaměřující se na zlepšení manažerských dovedností v oblasti organizování zastřeší interní trenéři. Každý region má svého trenéra, jehož kompetencí je právě rozvoj jak znalostí a dovedností bankovních asistentů, tak znalostí a dovedností jednotlivých manažerů poboček.

Druhou část zastřeší externí agentura, která obdrží zadání, na jehož základě vypracuje návrh školícího programu s cílem zlepšení manažerských dovedností v oblasti vedení lidí.

Díky zvolení kombinace školení prostřednictvím interních trenérů a externí školící agentury mohou běžet obě fáze manažerského rozvoje současně.

Projekt je rozdělen do několika fází, které jsou společné pro obě části realizace.

1. Zadání očekávání a cíle zlepšení v dané oblasti
2. Vypracování návrhu rozvoje
3. Realizace rozvojového školení a následné uplatnění v praxi
4. Monitorování
5. Vyhodnocení

### **11.2.1 Zadání očekávání a cíle zlepšení v dané oblasti**

#### **Manažerské dovednosti v oblasti organizování**

Nastavené očekávání vychází z předešlých analýz. Je třeba vytvořit na pobočce více prostoru pro týmové a individuální setkávání, aby asistenti kromě samotného předávání informací obdrželi i kontext informace. S tím souvisí i vytvoření prostoru pro vyjádření vlastního názoru k dané problematice a další práci manažera s tímto názorem, který může být využitelný v praxi, ať už pro jiného jednotlivce v týmu, pro celý tým nebo jako zpětná vazba na danou informaci, která může být dále komunikována na příslušná oddělení. Je tedy potřeba s manažery jednotlivých poboček nastavit koncept pravidelných setkávání a porad, které budou mít opakující se pravidelnou frekvenci na měsíční, týdenní a denní bázi. Cílem této části projektu bude to, že se sníží intenzita emailové komunikace a asistenti tak budou pociťovat větší kontakt s daným manažerem.

#### **Manažerské dovednosti v oblasti vedení lidí**

Očekávání této části projektu je získání manažerských dovedností v oblasti vedení lidí s cílem tyto dovednosti aplikovat v praxi. Tyto dovednosti pomůžou manažersky uchopit vytvořený prostor, který bude získán díky první části projektu a manažer bude schopen umět v různých situacích vést podřízené správným stylem vedení, naučit se rozpoznat zralost pracovníka a podle toho volit styl vedení a využívat jej jako motivační faktor. Vyhodnotit povahu úkolu, schopnosti a motivaci podřízených a podle toho zvolit styl vedení. Cílem bude zlepšení spokojenosti jednotlivých pracovníků s tím, jakým způsobem je vede jejich manažer, což pozitivně ovlivní motivaci a bude tak mít vliv i na pracovní výkon daného jednotlivce i celého týmu.

### **11.2.2 Vypracování návrhu rozvoje**

Vypracování návrhu zlepšení manažerských dovedností v oblasti organizování bude mít na starost trenérský tým. Časová dotace na vypracování konkrétního návrhu manažerského



školení budou dva dny. Následně dojde k předání do jednotlivých regionů v rámci jednodenního školení, kdy každý manažer dostane návod, jak pracovat s časem a organizovat denní, týdenní a měsíční porady tak, aby došlo ke zvýšení osobního kontaktu s danými podřízenými a snížení emailové komunikace.

Vypracování návrhu rozvoje pro oblast vedení lidí má na starosti Profima Effective s.r.o. - moderní poradensko-vzdělávací společnost s dlouholetou působností na českém trhu. Konkrétní návrh rozvojového školení obsahuje příloha PVI. V rámci potvrzení si, že je školení sestaveno správně a bude mít ten správný efekt, absolvuje školení nejdříve skupinka vybraných trenérů, kteří odsouhlasí, že daný kurz bude pro manažery efektivní a přínosný do praxe.

### **11.2.3 Realizace rozvojového školení a následné uplatnění v praxi**

V pobočkové síti je 5 regionů, do nichž je rozděleno 34 poboček. Realizace interního školení tedy může probíhat ve všech regionech, a tudíž během jednoho dne může dojít k předání znalostí a dovedností v oblasti organizování. Následně může proběhnout představení záměru zlepšení komunikace i v týmu a nastavení systému porad na denní, týdenní a měsíční frekvenci.

Externí firma provádí školení prostřednictvím jednoho lektora, a tudíž bude potřeba v celé pobočkové síti provést školení postupně. V rámci zachování interaktivity a odstranění rizika, že by kurz obsahoval velké množství účastníků, kdy nebude dostatečný prostor si vše vyzkoušet v modelových situacích, bude kurz opět proveden v rámci daného regionu. Lektor tedy postupně navštíví každý region a realizuje školení pro regionálně příslušnou skupinu manažerů poboček.

V první fázi tedy proběhne interní školení Organizování. Následně začne probíhat školení Vedení lidí v jednotlivých regionech.

### **11.2.4 Monitorování**

Po absolvování obou bloků školení bude důležité uvést získané dovednosti do praxe. Časování na tuto aktivitu je jeden den, kdy manažer nastaví do směn jednotlivé porady, aby s nimi členové týmu počítali. Dalších šest měsíců bude probíhat monitorování, kdy na pravidelných návštěvách bude sledovat regionální manažer a trenér, zda jsou získané znalosti a dovednosti uplatňovány v praxi. Časová dotace je jedna návštěva regionálního manažera v měsíci a jedna návštěva regionálního trenéra v měsíci, po dobu šesti měsíců.

Každých 14 dní tedy bude na pobočce regionální manažer nebo trenér, kteří budou manažerovi pobočky dávat zpětnou vazbu, jak se mu daří uplatňovat poznatky ze školení do praxe.

### **11.2.5 Vyhodnocení**

Po šestiměsíčním období, kdy celý projekt bude probíhat, následuje vyhodnocení úspěšnosti. To bude provedeno na základě opětovného zaslání dotazníku, ze kterého vychází tento projekt. Bude sledováno, jak budou asistenti hodnotit komunikaci manažera do týmu, tedy frekvenci a volbu komunikačních cest a bude znovu pomocí kvadrantové analýzy vyhodnocena spokojenost asistentů v komunikačních situacích s manažerem.

## **11.3 Časová analýza projektu**

### **Analýza kritické cesty**

Jednotlivé činnosti projektu jsou definovány v tabulce 10. Pomocí winQSB je stanovena kritická cesta. Ta je dána řadou kritických činností mezi vstupním uzlem (= začátek projektu) a výstupním uzlem (= konec projektu). Je to nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem projektu s nejkratší možnou dobou realizace. Zpoždění úkolu na kritické cestě se promítne do zpoždění projektu jako celku. Zrychlení prací na úkolu ležícím na kritické cestě zkracuje trvání projektu jako celku. Obrázek 11 ukazuje, že kritické cesty projektu jsou dvě v závislosti na tom, zda externí agentura bude přepracovávat svůj návrh rozvojového programu. Nejkratší možná doba trvání projektu je 28 dní, jak ukazuje síťový graf obrázek 11. Tabulka 11 detailně zobrazuje časové výsledky jednotlivých činností, jejich nejdříve možný začátek a nejpozději přípustný konec.

Tabulka 10: Činnosti projektu (vlastní zpracování)

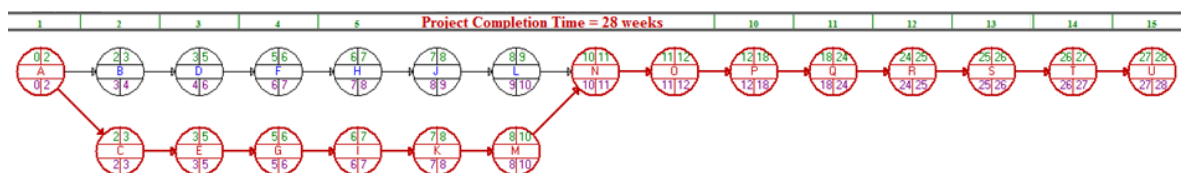
Symbol činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Zpracování projektu	2	-
B	Zadání očekávání tréninkovému týmu	1	A
C	Zadání očekávání vzdělávací agentuře	1	A
D	Setkání tréninkového oddělení a sestavení školení	2	B
E	Příprava školicího programu externí agenturou	2	C
F	Vyhodnocení návrhu programu interního školení regionálními manažery	1	D
G	Vyhodnocení návrhu externího školení interními trenéry	1	E
H	Přepracování návrhu na základě požadavků regionálních manažerů	1	F
I	Přepracování návrhu na základě zpětné vazby od regionálních trenérů	1	G
J	Odsouhlasení návrhu školení skupinou regionálních manažerů	1	H
K	Odsouhlasení návrhu externího školení regionálními trenéry	1	I
L	Realizace školení Organizování	1	J
M	Realizace školení Vedení lidí	2	K
N	Aplikace znalostí a dovedností školení Organizování do praxe	1	L,M
O	Aplikace znalostí a dovedností školení Vedení do praxe	1	N,O
P	Ověřování v praxi trenéry	6	O
Q	Ověřování v praxi regionálními manažery	6	P
R	Zaslání dotazníku pro hodnocení kvality komunikace	1	Q
S	Vyplnění dotazníku	1	R
T	Vyhodnocení dotazníku	1	S
U	Vytvoření souhrnné zprávy o přínosech projektu	1	T

**Celková doba trvání**

Analýzou kritické cesty bylo zjištěno, že nejkratší doba trvání projektu je 28 dní v případě, že projekt by byl uskutečněn jako sled na sobě vzájemně navazujících činností bez časové prodlevy. To znamená, že školení Vedení lidí by proběhlo jako jedna událost. Vzhledem k tomu, že externí agentura dá k dispozici pouze jednoho lektora, který bude školit 5 regionů, je potřeba počítat s časovou prodlevou 8 dnů. Monitorovací fáze bude probíhat 6 měsíců, tedy 180 dní. Po přičtení prodloužené doby školení jednotlivých regionů a délky kritické cesty vychází celková časová náročnost projektu na 216 dní.

Tabulka 11: Výsledek analýzy CPM (vlastní zpracování)

04-01-2017 10:02:05	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	no	1	2	3	3	4	1
3	C	Yes	1	2	3	2	3	0
4	D	no	2	3	5	4	6	1
5	E	Yes	2	3	5	3	5	0
6	F	no	1	5	6	6	7	1
7	G	Yes	1	5	6	5	6	0
8	H	no	1	6	7	7	8	1
9	I	Yes	1	6	7	6	7	0
10	J	no	1	7	8	8	9	1
11	K	Yes	1	7	8	7	8	0
12	L	no	1	8	9	9	10	1
13	M	Yes	2	8	10	8	10	0
14	N	Yes	1	10	11	10	11	0
15	O	Yes	1	11	12	11	12	0
16	P	Yes	6	12	18	12	18	0
17	Q	Yes	6	18	24	18	24	0
18	R	Yes	1	24	25	24	25	0
19	S	Yes	1	25	26	25	26	0
20	T	Yes	1	26	27	26	27	0
21	U	Yes	1	27	28	27	28	0
	Project Completion Time	=	28 weeks					
	Number of Critical Path(s)	=	1					



Obrázek 4: Síťový graf (vlastní zpracování)

## 11.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza se soustředí na vyjádření dodatečných nákladů, které při realizaci projektu vzniknou. Vzhledem k tomu, že školení Organizování je realizováno interními trenéry, žádné dodatečné náklady nevzniknou. Náklady na dopravu pro trenéry také neuvažujeme, jelikož vlastní služební automobil a s náklady na dopravu se již počítá při jejich běžné denní činnosti. Vzniknou tedy pouze náklady na dopravu jednotlivých manažerů poboček na školení Organizování a náklady na dopravu manažerů poboček na školení Vedení lidí a náklady na ubytování při dvoudenním školení. Celkový počet manažerů poboček je 34. Průměrná cena obvyklých nákladů byla stanovena na 700Kč, což je dostačující na dopravu tam i zpět z jakékoliv pobočky do Brna nebo Prahy. Cena ubytování je 1400Kč/ noc jak v Brně, tak v Praze. Mzda a náklady na dopravu lektora jsou již započítány v cenové kalkulaci kurzu. Počet dní kurzu je stanoven na 10, protože na každý z 5 ti regionů připadají dva dny školení Vedení lidí. Souhrnnou analýzu ukazuje tabulka 12.

Tabulka 12: Náklady Projektu (vlastí zpracování)

Činnost	Cena za jednotku	Počet jednotek (dny, osoby)	Cena celkem
Doprava tam a zpět - Organizování	700 Kč	34	23 800 Kč
Doprava tam a zpět - Vedení lidí	700 Kč	34	23 800 Kč
Ubytování při kurzu Vedení lidí	1 400 Kč	34	47 600 Kč
Cena kurzu Vedení lidí	24 000 Kč	10	240 000 Kč
<b>Celkem s DPH</b>			<b>335 200 Kč</b>

## 11.5 Rizika projektu

Tabulka 13: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika			Pravděpodobnost výskytu rizika			Výsledek
	Nízké 0,1	Střední 0,4	Vysoké 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Manažeři nebudou chtít přijmout myšlenku, že je třeba komunikaci zlepšit	X			X			0,03
Manažer sklouzne ke stereotypu a přestane provádět pravidelné schůzky			X		X		<b>0,35</b>
Manažer si nevyhradí dostatek času na schůzky		X			X		0,2
Manažer nebude aplikovat poznatky ze školení Vedení lidí		X				X	<b>0,28</b>
Nebude odsouhlasen rozpočet na projekt		X		X			0,12
Vzdělávací agentura nesplní očekávání na rozvojový program			X		X		<b>0,35</b>
Trenérský tým nedokáže sestavit požadovaný rozvojový program			X	X			<b>0,21</b>

Pro rizikovou analýzu je použita matice pravděpodobností tj. dopad, pomocí které bude analyzován stupeň rizika. Riziko je rozděleno do tří skupin – nízké, střední a vysoké a následně u každého rizika navrhne eliminaci tohoto rizika. Interval jednotlivých rizik je pro nízké riziko (0-0,2), střední riziko (0,21-0,3) a vysoké riziko (0,31-0,49).

Rizika s nízkým významem lze akceptovat. Rizika se středním významem je potřeba eliminovat. Rizika s vysokým významem je nutno eliminovat a nejlépe je jim rovnou předcházet.

### 11.5.1 Návrh eliminace rizik

#### Nízký význam rizika

- *Manažeři nebudou chtít přijmout myšlenku, že je třeba komunikaci zlepšit*

Je třeba klást důraz na kvalitní předání výsledků průzkumu, zdůraznit výsledky kvadrantové analýzy a analýzy využívání komunikačních kanálů.

- *Manažer si nevyhradí dostatek času na schůzky*

Je možné použít jako pomůcku kalendář v MS Outlook, kde se dají tyto schůzky naplánovat. Kalendář by mohl být sdílen s regionálním trenérem, který zajistí správnost naplánovaných intervalů

- *Nebude odsouhlasen rozpočet na projekt*

Pokud by nebyl odsouhlasen rozpočet, který se týká části realizace školení Vedení lidí, je možné návrh přepracovat a realizovat alespoň školení organizování.

### **Střední význam rizika**

- *Manažer nebude aplikovat poznatky ze školení Vedení lidí*

Je potřeba důsledně dodržovat kontrolu a podporu ze strany regionálního manažera a trenéra. Na dálku může trenér nebo regionální manažer navíc oproti plánu namátkově prostřednictvím telefonátu zkontrolovat, jaké jsou průběžné výstupy z daných setkání, co manažer s asistenty řešil a případná zpětná vazba od asistentů.

- *Trenérský tým nedokáže sestavit požadovaný rozvojový program*

Regionální manažery je potřeba zadat co nejkonkrétnější očekávání výstupu školení. V rámci zapojení externí agentury do celého projektu je možno i v této části požádat o konzultaci právě tuto agenturu.

### **Vysoký význam rizika**

- *Manažer sklouzne ke stereotypu a přestane provádět pravidelné schůzky*

Regionální trenér a manažer si mohou prostřednictvím zpětné vazby od asistentů ověřit, zda se pravidelné schůzky dějí. Pokud dojde ke zjištění, že neplní manažer své povinnosti a dále situaci s manažerem řeší regionální manažer, nastavuje očekávání a pomáhá pobočkovému manažerovi s řešením důvodů, proč se tak neděje. Opět může přizvat regionálního trenéra.

- *Vzdělávací agentura nesplní očekávání na rozvojový program*

Je možné poptat nabídky od více agentur a porovnat výsledné návrhy rozvojového programu.

## 11.6 Vyhodnocení projektu

Nedílnou součástí celého projektu je vyhodnocení, zda investované finance a čas byly efektivně vynaloženy. Půl roku od realizace celého projektu proběhne druhé kolo dotazníkového šetření včetně kvadrantové analýzy zaměřené na hodnocení důležitosti a spokojenosti s komunikačními situacemi mezi manažerem a podřízeným.

Z prvního dotazníkového šetření vyplynulo, že obecná důležitost je na úrovni 1,49 a oproti tomu spokojenost se stejnými faktory ve firemním prostředí AB je 1,74.

Celý projekt bychom mohli považovat za úspěšný, pokud by se ve druhém kole dotazníkového šetření snížil rozdíl mezi důležitostí a spokojeností s vybranými faktory a situacemi v komunikaci mezi manažerem a podřízeným. V kvadrantové analýze probíhalo dotazování na klíčové situace, které manažer může ovlivňovat svou kvalitou komunikace, a tudíž může působit na spokojenost jednotlivých pracovníků s těmito faktory. Na druhou stranu tyto faktory nemusí být pro některé pracovníky obecně důležité. Proto je realistické, aby závěrem a potvrzením úspěšnosti celého projektu bylo, aby spokojenost s tím, jak manažer komunikuje se svým týmem a jak mu dává prostor pro realizaci a zpětnou vazbu byla na stejné výši, ne-li lepší než obecná spokojenost s těmito situacemi.

Důležitým ukazatelem, úspěšnosti projektu by bylo také snížení procenta emailové komunikace. Vzhledem k intenzitě navrhovaných schůzek a pravidelných setkání je možné očekávat, že emailová komunikace by se mohla snížit z 78% o polovinu.



## ZÁVĚR

Tato práce se zaměřovala na zlepšení komunikaci mezi liniovým manažerem v pobočkové síti Air Bank a.s. a bankovním asistentem.

V teoretické části práce bylo nastíněno, co je to vlastně komunikace, co znamená pojem komunikace pro firemní prostředí a jaké kroky dělá manažer, který se svým týmem efektivně komunikuje.

V praktické části byla nejdříve popsána společnost, ve které proběhla analýza komunikace manažera a podřízeného a následně bylo popsáno i prostředí a komunikační nástroje, které má manažer k dispozici.

Na základě proběhlého dotazníkového šetření a použitých analýz byly odhaleny příležitosti pro zlepšení efektivitu komunikace manažera se svými podřízenými. Byly definovány dvě klíčové oblasti, na kterých se může pracovat a cílit na zlepšení. Pro zlepšení těchto oblastí byl navržen projekt, díky jehož realizaci dojde k danému zlepšení. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze a tudíž může sloužit jako plnohodnotný návrh vyššímu managementu společnosti, který může uvolnit finanční prostředky na jeho realizaci.

Byly stanoveny konkrétní kroky, které je potřeba realizovat, aby celý projekt dopadl úspěšně a byla stanovena metrika, na základě které může být celý projekt vyhodnocen, zda byl úspěšný či nikoliv.

Je důležité dívat se na komunikaci jako na nikdy nekončící proces zlepšování efektivitu a kvality, kdy jen těžko může být dosaženo úplného maxima. Kvalita interní komunikace nezpochybnitelně ovlivňuje chod každé společnosti a její produktivitu, efektivitu a konkurenceschopnost. Každá firma, která bude tvrdit, že její komunikace je dokonalá, bude o to více čelit ustrnutí ve své vývojové fázi a dříve či později si uvědomí, že opak je pravdou. Proto věřím, že i tato práce přispěje k posunu a zlepšení aktuálního stavu oboustranné spolupráce mezi manažerem a jeho podřízeným, ať už jednotlivcem nebo celým týmem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní literatura:

BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. ISBN: 978-80-86851-68-6.

BASU, Andreas, Liane FAUST, 2013. *Umění úspěšné komunikace – Jak správně naslouchat, řešit konflikty a mluvit s druhými lidmi*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5032-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN: 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN: 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí -jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4323-3.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 9788026209829.

HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Praha: Computer Press. ISBN: 80-251-1250-0.

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.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ, Hana ŠKARPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-178-2.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace – nástroj pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0781-0.

MATOŠKOVÁ, Jana, 2016. *Výzkum v oblasti motivace a spokojenosti pracovníků*. Téma č. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Studijní materiál předmětu Řízení lidských zdrojů II.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2339-6.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0698-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Komunikace a prezentace – umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2706-6.

PROKOPENKO, Joseph, Milan KUBR a kol. 1996. *Vzdělání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-7169-205-6.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Efektivní manažer*. Praha: Montanex, spol. s.r.o. ISBN: 80-85300-65-6.

SÝBLO, Jiří, 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN: 978-80-905247-5-0.

THOMSON, Peter, 2001. *Tajemství komunikace*. Brno: Alman. ISBN: 80-86135-16-0.

VÁVROVÁ, Petra, 2013. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN: 978-80-244-3628-9.

VYMĚTAL Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací - efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2614-4.

WERGHESE, Anisu K, 2012. *Internal communications: Insights Practices and Models*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN: 978-81-321-0966-2.

WRIGHT, Marck, 2009. *Gower Handbook of Internal Communication*. 2nd ed. Farnham: Gower. ISBN 978-0-566-08689-2.

#### **Internetové zdroje:**

AIR BANK a.s., © 2015. *Výroční zpráva 2015*. [online]. Praha [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/vyrocnizprava-2015.pdf>

MANAGEMENTMANIA, © 2016. Mc Kinsey 7S. [online]. Praha [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AB Air Bank a.s.

HR Human resources – Lidské zdroje

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Interní komunikace (Horáková, Stejskalová, Škarpová, 2008, s. 126) .....	16
Obrázek 2: Předpoklady kvalitní komunikace (Plamínek, 2008, s. 70) .....	28
Obrázek 3: Model 7S, (Managementmania, 2016).....	40
Obrázek 4: Síťový graf (vlastní zpracování) .....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Komunikační nástroje (Janda, 2004) .....	20
Tabulka 2: Účinnost nástrojů PR (Vymětal 2008, s. 293) .....	21
Tabulka 3: Manažer vs leader (Stýblo, 2013, s. 11) .....	25
Tabulka 4: Zpětná vazba vs kritika (Vymětal, 2008, s. 282) .....	29
Tabulka 5: Transakční manažer a transformační vůdce (Bělohávek, 2000, s. 21) .....	32
Tabulka 6: SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 7: 7S analýza .....	64
Tabulka 8: SLEPT analýza .....	67
Tabulka 9: Výsledek SWOT analýzy .....	68
Tabulka 10: Činnosti projektu (vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 11: Výsledek analýzy CPM (vlastní zpracování) .....	76
Tabulka 12: Náklady Projektu (vlastí zpracování) .....	77
Tabulka 13: Riziková analýza (vlastní zpracování) .....	78

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA PII:VÝSLEDKY

PŘÍLOHA PIII:KVADRANTOVÁ ANALÝZA

PŘÍLOHA PIV: SWOT ANALÝZA

PŘÍLOHA PV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AIR BANK A.S.

PŘÍLOHA PVI: NABÍDKA ŠKOLENÍ

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rád bych vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který bych chtěl využít ve své diplomové práci, která se zabývá komunikací manažera se svými podřízenými. Pro jistotu uvádím, že dotazník je 100% anonymní a budu vám vděčný za popis reálného stavu.

Věřím, že se neurazíte, když v dotazníku použiji tykáni, byť se se všemi neznám osobně - snad to brzy napravíme :-)

Děkuji,

Radomír Pravda - pobočka Zlín

## Jak často tvůj manažer používá následující prostředky pro komunikaci na pobočce?

	Denně	Obden	Týdně	Každých 14 dní	Měsíčně	Nemohu vysledovat pravidelnost
Formální rozhovor o práci a výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformální rozhovor "u kávičky o čemkoliv"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmová porada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílené úložště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdílený kalendář	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostory v Apedii (např. rozvojovou kartu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## V případě, že potřebujete pomoc či radu, nejčastěji zvolíš:

- Požádám o pomoc kolegu
- Požádám o pomoc manažera
- Vyhledám si informace v Apedii
- Podívám se do emailu
- Jiné



---

## Jak probíhá komunikace s Tvým manažerem?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ovlivňuje způsob komunikace manažera Tvůj výkon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsou očekávání manažera realistická?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můžeš se svým manažerem mluvit otevřeně?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dává ti tvůj manažer prostor pro vyjádření svého názoru?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsi od svého manažera včas informovaný/á o změnách v bance?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máš od svého manažera dostatek informací o změnách v bance?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostáváš srozumitelné pokyny týkající se Tvé práce?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máš při změnách v produktech a procesech v bance od manažera dostatek detailních informací, které bys potřeboval/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsi manažerem včas informovaný/á o změnách v produktech a procesech?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mluví s Tebou manažer tak často, jak potřebuješ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytuje Ti manažer zpětnou vazbu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomáhá Ti manažer osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebuješ pro svou práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímá se manažer o Tvoje názory?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Při komunikaci mohou nastat níže zmiňované bariéry. Níže vyber, zda k těmto bariérám dochází v praxi. Označ zda při komunikaci s kolegou, s manažerem, s oběma nebo s nikým (v posledním případě neoznačuj žádnou možnost).

	Při komunikaci s kolegou.	Při komunikaci s manažerem.
Budu zahlcen informacemi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepochopím sdělení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedostanu informace správnou cestou (osobně/mailem/telefonicky/zprostředkovaně).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebudu mít jistotu, zda bylo mé sdělení správně pochopeno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostanou se mi mylné informace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dojde ke konfliktu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Druhá strana bude poslouchat jen to, co chce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Druhá strana mi nebude mít ochotu naslouchat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mé sdělení nepadne na úrodnou půdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nebudu mít dostatek času probrat dané téma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní problémy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vnímám jiné bariéry, které brzdí komunikaci v týmu:

---

---

Vnímám jiné bariéry, které brzdí komunikaci s manažerem:

---

---

Jak jsou pro Tebe osobně důležité následující situace? (odpovídej v obecné rovině, netýká se aktuálního zaměstnání)

	1 - velmi důležité	2 3 4	5 - nedůležité
Manažer vidí můj potenciál, vnímá mé silné stránky a pracuje s nimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mi dává dostatek prostoru říct můj názor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mi dává dostatek prostoru pro realizaci mých nápadů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám od manažera jasně definovaný popis práce a nemusím vymýšlet, jak daného úkolu dosáhnou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostává se mi od manažera zpětná vazba na mou práci tak často, jak potřebuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer podporuje můj rozvoj a seberozvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojený s mým manažerem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer sděluje a vysvětluje cíle a priority banky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení mé práce je ze strany mého manažera spravedlivé, odpovídá výsledkům mé práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení mého pracovního výkonu probíhá jako dialog mezi mnou a mým manažerem, manažer si vyslechne a zváží i můj názor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O chystaných změnách mě manažer včas informuje a zároveň vysvětluje, proč k nim dochází.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer podporuje spolupráci mezi mnou a mými kolegy v týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer projevuje zájem o mě, mé kolegy a naše problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace mezi mnou a manažerem je obousměrná (tj. od manažera k podřízeným i naopak).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer iniciuje pravidelná setkávání, abychom řešili aktuální problémy a hledali možnosti a příležitosti pro zlepšení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Jsi s popsanými situacemi spokojený/á ve tvé praxi?

	1 - jsem spokojen	2 3 4	5 - jsem nespokojen
Manažer vidí můj potenciál, vnímá mé silné stránky a pracuje s nimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mi dává dostatek prostoru říct můj názor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer mi dává dostatek prostoru pro realizaci svých nápadů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám od manažera jasně definovaný popis práce a nemusím vymýšlet, jak daného úkolu dosáhnou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostává se mi od manažera zpětná vazba na mou práci tak často, jak potřebuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer podporuje můj rozvoj a seberozvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsi spokojený se svým manažerem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer sděluje a vysvětluje cíle a priority banky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení mé práce je ze strany mého manažera spravedlivé, odpovídá výsledkům mé práce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení mého pracovního výkonu probíhá jako dialog mezi mnou a mým manažerem, manažer si vyslechne a zváží i můj názor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O chystaných změnách mě manažer včas informuje a zároveň vysvětluje, proč k nim dochází.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer podporuje spolupráci mezi mnou a mými kolegy v týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer projevuje zájem o mě, mé kolegy a naše problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace mezi mnou a manažerem je obousměrná (tj. od manažera k podřízeným i naopak).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manažer iniciuje pravidelná setkávání, abychom řešili aktuální problémy a hledali možnosti a příležitosti pro zlepšení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Komunikace s mým manažerem je:

- Je na velmi dobré úrovni, až důvěrná.
- Je dobrá, bez osobní blízkosti.
- Je chladná, bez emocí.
- Nedokážu posoudit.
- Je napjatá, obsahuje negativní emoce.

### Jak bys hodnotil/a komunikaci se svým manažerem (jako ve škole):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Jak bys hodnotil/a komunikaci se svými kolegy (jako ve škole):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

V případě problému či dotazu se můžu obrátit na svého manažera:

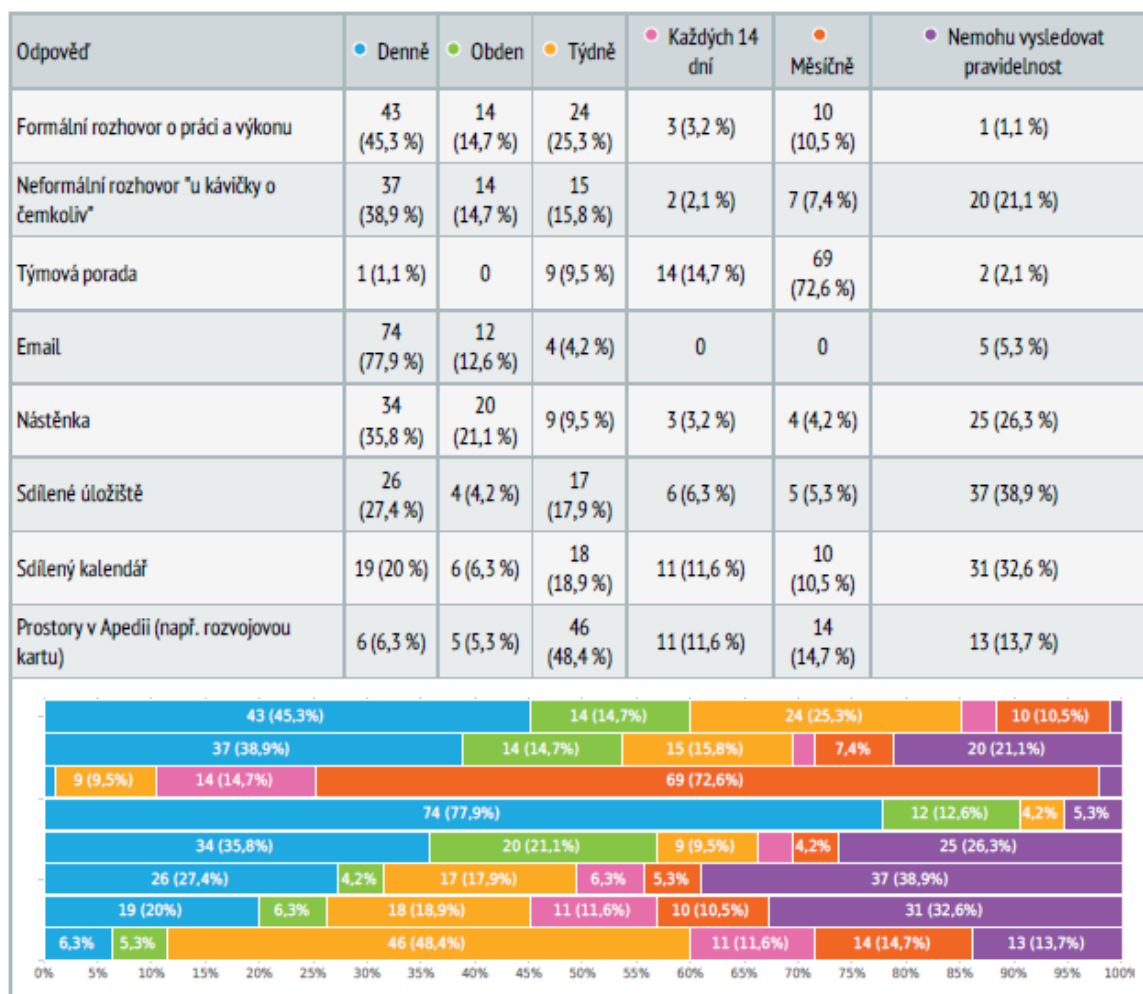
- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

## PŘÍLOHA PII: VÝSLEDKY

### Výsledky

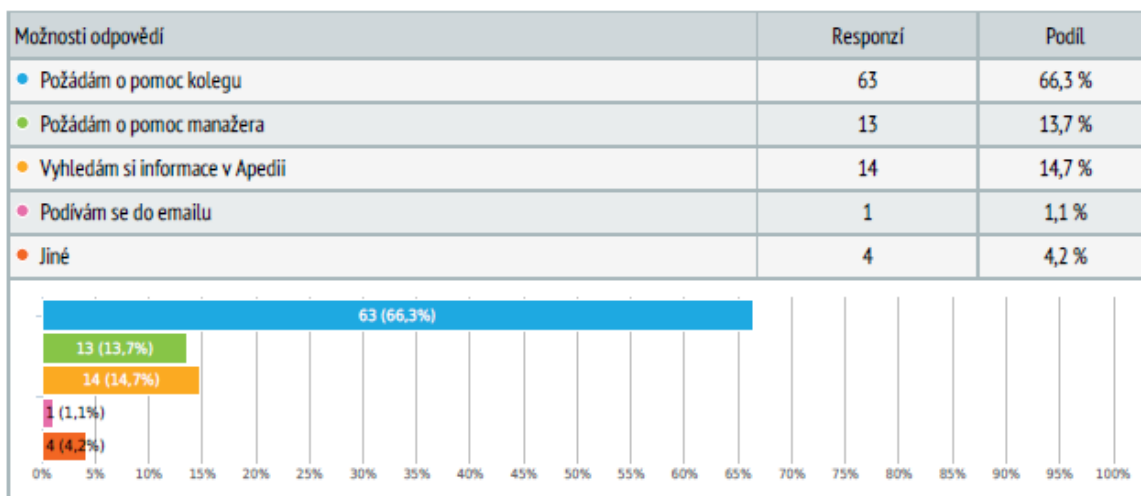
Jak často tvůj manažer používá následující prostředky pro komunikaci na pobočce?

*Matice výběru z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x*



## V případě, že potřebujete pomoc či radu, nejčastěji zvolíte:

Výběr z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x



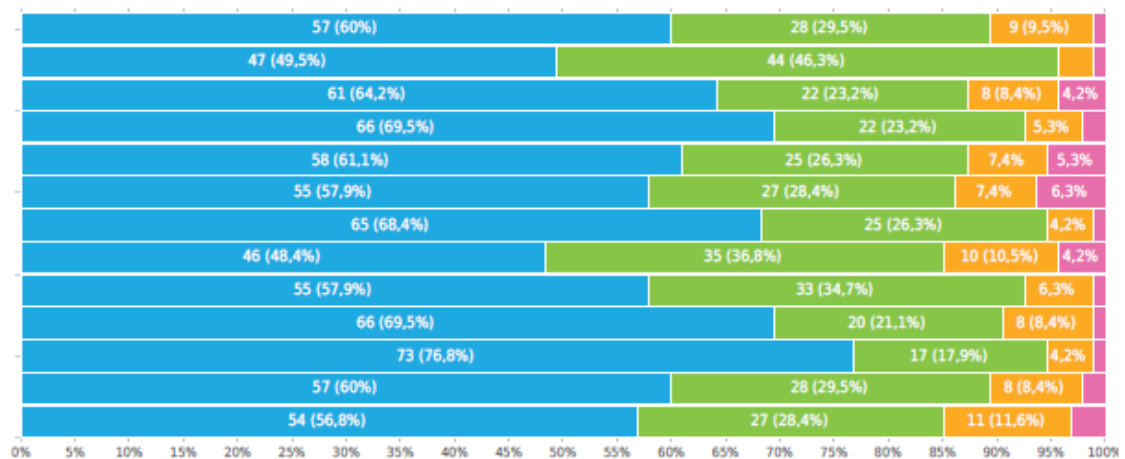
- Pokud nenajdu poradím se s kolegyní/kolegou a pro složitější záležitosti se poradím s manažerem
- kombinace apedie, kolegy a Růženky :)
- když je volný kolega tak kolegu, když není volný vždy za manažerem
- záleží jaký je to dotaz, pokud zná kolega, tak s kolegou, pokud náleží nadřízenému, tak s nadřízeným

## Jak probíhá komunikace s Tvým manažerem?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	● Ano	● Spíše ano	● Spíše ne	● Ne
Ovlivňuje způsob komunikace manažera Tvůj výkon?	57 (60 %)	28 (29,5 %)	9 (9,5 %)	1 (1,1 %)
Jsou očekávání manažera realistická?	47 (49,5 %)	44 (46,3 %)	3 (3,2 %)	1 (1,1 %)
Můžeš se svým manažerem mluvit otevřeně?	61 (64,2 %)	22 (23,2 %)	8 (8,4 %)	4 (4,2 %)
Dává ti tvůj manažer prostor pro vyjádření svého názoru?	66 (69,5 %)	22 (23,2 %)	5 (5,3 %)	2 (2,1 %)
Jsi od svého manažera včas informovaný/á o změnách v bance?	58 (61,1 %)	25 (26,3 %)	7 (7,4 %)	5 (5,3 %)
Máš od svého manažera dostatek informací o změnách v bance?	55	27	7 (7,4 %)	6

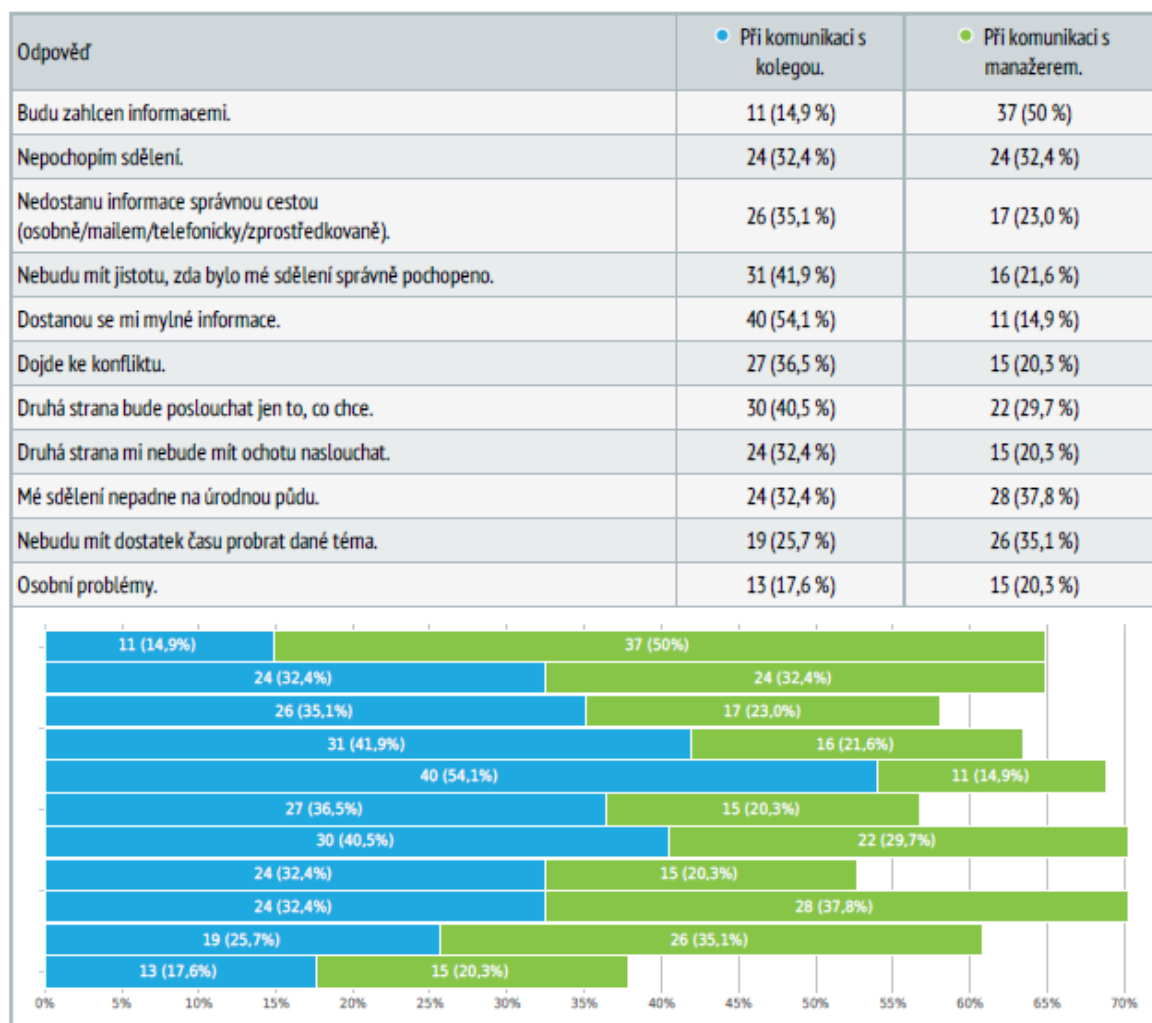
	(57,9 %)	(28,4 %)	(4,2 %)	(6,3 %)
Dostáváš srozumitelné pokyny týkající se Tvé práce?	65 (68,4 %)	25 (26,3 %)	4 (4,2 %)	1 (1,1 %)
Máš při změnách v produktech a procesech v bance od manažera dostatek detailních informací, které bys potřeboval/a?	46 (48,4 %)	35 (36,8 %)	10 (10,5 %)	4 (4,2 %)
Jsi manažerem včas informovaný/á o změnách v produktech a procesech?	55 (57,9 %)	33 (34,7 %)	6 (6,3 %)	1 (1,1 %)
Mluví s Tebou manažer tak často, jak potřebuješ?	66 (69,5 %)	20 (21,1 %)	8 (8,4 %)	1 (1,1 %)
Poskytuje Ti manažer zpětnou vazbu?	73 (76,8 %)	17 (17,9 %)	4 (4,2 %)	1 (1,1 %)
Pomáhá Ti manažer osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebuješ pro svou práci?	57 (60 %)	28 (29,5 %)	8 (8,4 %)	2 (2,1 %)
Zajímá se manažer o Tvoje názory?	54 (56,8 %)	27 (28,4 %)	11 (11,6 %)	3 (3,2 %)





Při komunikaci mohou nastat níže zmiňované bariéry. Níže vyber, zda k těmto bariérám dochází v praxi. Označ zda při komunikaci s kolegou, s manažerem, s oběma nebo s nikým (v posledním případě neoznačuj žádnou možnost).

*Matice, více možných, zodpovězeno 74x, nezodpovězeno 21x*



Vnímám jiné bariéry, které brzdí komunikaci v týmu:

*Textová odpověď, zodpovězeno 27x, nezodpovězeno 68x*

- jiný kolega
- Negativní postoje a názory
- -
- neschopnost přijmout ZV a osobní antipatie
- Nedostatek prostoru pokud je hodně klientů nebo nedostatek času pro plnění svých úkolů
- nedostatečná zodpovědnost kolegů, zahlcení projekty, což vede k nedostatku času pro komunikaci
- tým je rozdělen na "dvě části" takže se může stát, že se někdy nepohodnem
- V týmu nemám problém komunikovat, máme skvělý tým
- (5x) Ne
- (3x) ne
- málo času, pracovní doba, která moc neumožňuje společně týmové mimopracovní aktivity
- Myslím si, že máme dobrý tým. Vyrážející komunikační bariéry nevznikají.
- Neotevřenost
- Nevnímám
- momentálně mě nic nenapadá
- Nevnímám
- faleš
- Lenost kolegu
- Neupřímnost
- Skupinkování týmu
- jedna informace je XY upravována a vznikne nakonec šum

## Vnímám jiné bariéry, které brzdí komunikaci s manažerem:

*Textová odpověď, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 75x*

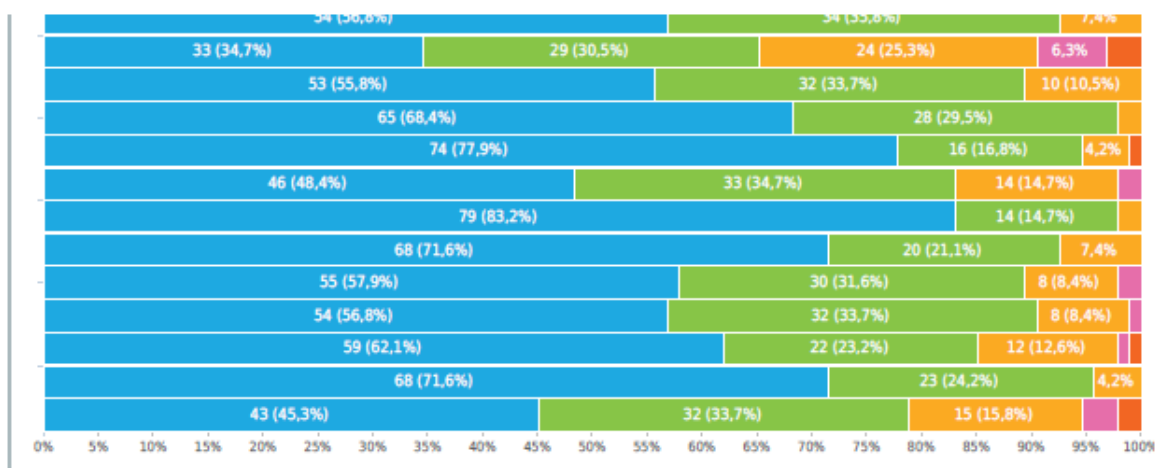
- -
- neochota sdílet informace, neověření si pochopení (vzájemné nebo zda byl pochopen on)
- Možná tehdy pokud manažer žádá ověření konkrétních informací které jsou mnohdy neúplné nebo nejasné
- Nedostatek času
- Komunikace, pochopení pro tým. Vyplývá to z toho, že práci asistenta nikdy v Airbank nedělal, mnohdy je to důvod neschopnosti vcítit se do týmu a pracovní atmosféry.
- (6x) Ne
- (3x) ne
- Ne, nemám problém.
- časový pres - né vždy se najde vhodná chvíle k probrání toho co potřebuji, protože je málo prostoru k tomu se uvolnit z FO
- Nevnímám
- nic mě nenapadá .. snad jen kdyby se manažer nezeptal na můj názor ohledně něčeho a jednal by mým jménem
- Málo času na pobocce
- Budu kritizován

## Jak jsou pro Tebe osobně důležité následující situace? (odpovídej v obecné rovině, netýká se aktuálního zaměstnání)

Matice výběru z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	1 - velmi důležité	2	3	4	5 - nedůležité
Manažer vidí můj potenciál, vnímá mé silné stránky a pracuje s nimi.	76 (80%)	18 (18,9%)	1 (1,1%)	0	0
Manažer mi dává dostatek prostoru říct můj názor.	74 (77,9%)	20 (21,1%)	1 (1,1%)	0	0
Manažer mi dává dostatek prostoru pro realizaci mých nápadů.	54 (56,8%)	34 (35,8%)	7 (7,4%)	0	0
Mám od manažera jasně definovaný popis práce a nemusím vymýšlet, jak daného úkolu dosáhnou.	33 (34,7%)	29 (30,5%)	24 (25,3%)	6 (6,3%)	3 (3,2%)
Dostává se mi od manažera zpětná vazba na mou práci tak často, jak potřebuji.	53 (55,8%)	32 (33,7%)	10 (10,5%)	0	0
Manažer podporuje můj rozvoj a seberozvoj.	65 (68,4%)	28 (29,5%)	2 (2,1%)	0	0
Jsem spokojený s mým manažerem.	74 (77,9%)	16 (16,8%)	4 (4,2%)	0	1 (1,1%)
Manažer sděluje a vysvětluje cíle a priority banky.	46 (48,4%)	33 (34,7%)	14 (14,7%)	2 (2,1%)	0
Hodnocení mé práce je ze strany mého manažera spravedlivé, odpovídá výsledkům mé práce.	79 (83,2%)	14 (14,7%)	2 (2,1%)	0	0
Hodnocení mého pracovního výkonu probíhá jako dialog mezi mnou a mým manažerem, manažer si vyslechne a zváží i můj názor.	68 (71,6%)	20 (21,1%)	7 (7,4%)	0	0
O chystaných změnách mě manažer včas informuje a zároveň vysvětluje, proč k nim dochází.	55 (57,9%)	30 (31,6%)	8 (8,4%)	2 (2,1%)	0
Můj manažer podporuje spolupráci mezi mnou a mými kolegy v týmu.	54 (56,8%)	32 (33,7%)	8 (8,4%)	1 (1,1%)	0
Můj manažer projevuje zájem o mě, mé kolegy a naše problémy.	59 (62,1%)	22 (23,2%)	12 (12,6%)	1 (1,1%)	1 (1,1%)
Komunikace mezi mnou a manažerem je obousměrná (tj. od manažera k podřízeným i naopak).	68 (71,6%)	23 (24,2%)	4 (4,2%)	0	0
Manažer iniciuje pravidelná setkávání, abychom řešili aktuální problémy a hledali možnosti a příležitosti pro zlepšení.	43 (45,3%)	32 (33,7%)	15 (15,8%)	3 (3,2%)	2 (2,1%)



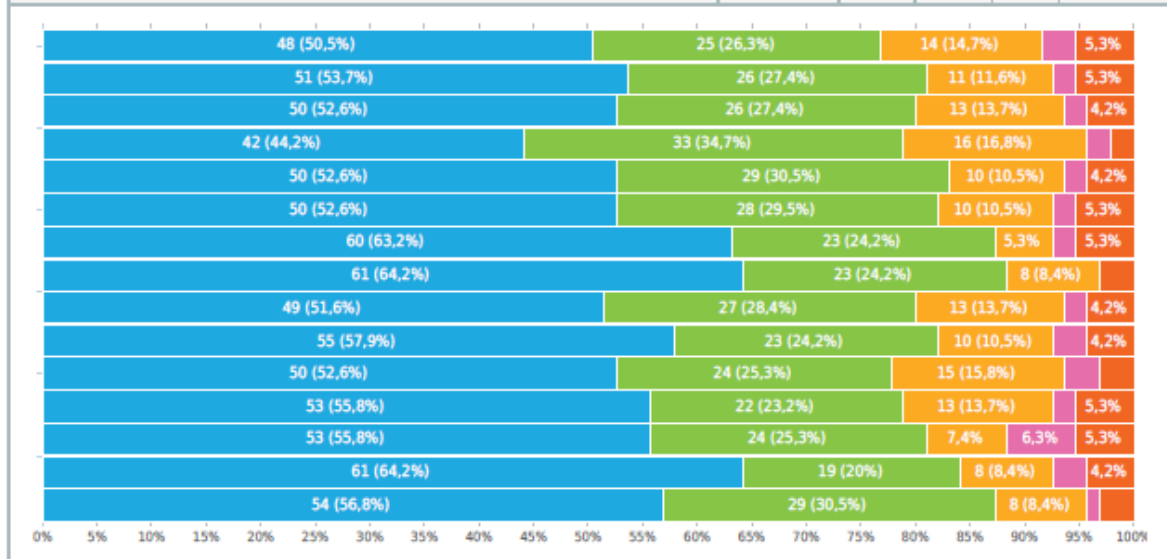


## Jsi s popsanými situacemi spokojený/á ve tvé praxi?

Matice výběru z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x

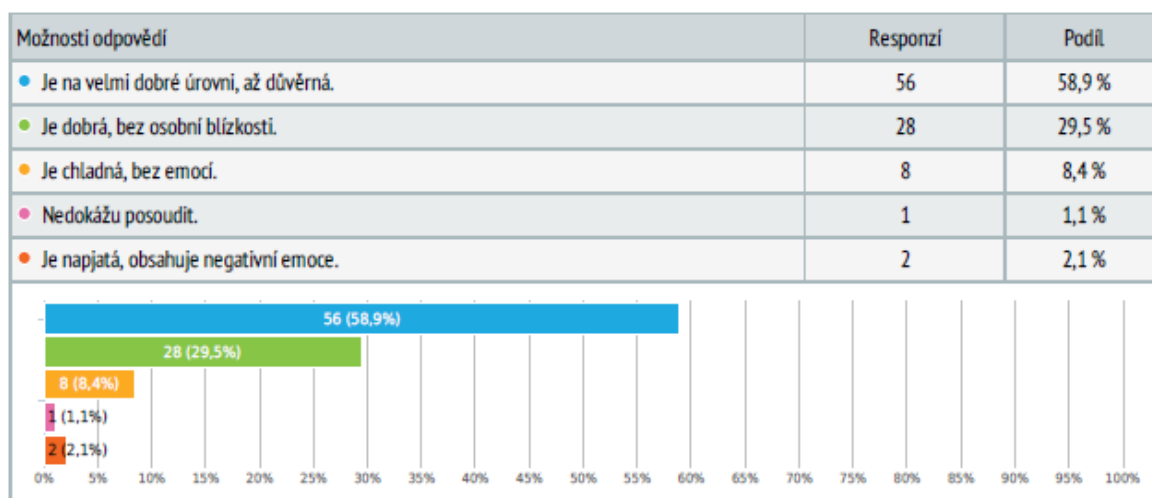
Odpověď	1 - jsem spokojen	2	3	4	5 - jsem nespokojen
Manažer vidí můj potenciál, vnímá mé silné stránky a pracuje s nimi.	48 (50,5 %)	25 (26,3 %)	14 (14,7 %)	3 (3,2 %)	5 (5,3 %)
Manažer mi dává dostatek prostoru říct můj názor.	51 (53,7 %)	26 (27,4 %)	11 (11,6 %)	2 (2,1 %)	5 (5,3 %)
Manažer mi dává dostatek prostoru pro realizaci mých nápadů.	50 (52,6 %)	26 (27,4 %)	13 (13,7 %)	2 (2,1 %)	4 (4,2 %)
Mám od manažera jasně definovaný popis práce a nemusím vymýšlet, jak daného úkolu dosáhnou.	42 (44,2 %)	33 (34,7 %)	16 (16,8 %)	2 (2,1 %)	2 (2,1 %)
Dostává se mi od manažera zpětná vazba na mou práci tak často, jak potřebuji.	50 (52,6 %)	29 (30,5 %)	10 (10,5 %)	2 (2,1 %)	4 (4,2 %)
Manažer podporuje můj rozvoj a seberozvoj.	50 (52,6 %)	28 (29,5 %)	10 (10,5 %)	2 (2,1 %)	5 (5,3 %)
Jsi spokojený se svým manažerem?	60 (63,2 %)	23 (24,2 %)	5 (5,3 %)	2 (2,1 %)	5 (5,3 %)
Manažer sděluje a vysvětluje cíle a priority banky.	61 (64,2 %)	23 (24,2 %)	8 (8,4 %)	0	3 (3,2 %)
Hodnocení mé práce je ze strany mého manažera spravedlivé, odpovídá výsledkům mé práce.	49 (51,6 %)	27 (28,4 %)	13 (13,7 %)	2 (2,1 %)	4 (4,2 %)
Hodnocení mého pracovního výkonu probíhá jako dialog mezi mnou a mým manažerem, manažer si vyslechne a zváží i můj názor.	55 (57,9 %)	23 (24,2 %)	10 (10,5 %)	3 (3,2 %)	4 (4,2 %)
O chvstáních změnách mě manažer včas informuje a zároveň vysvětluje, proč k nim	...	24	15	3	...

dochází.	50 (52,6 %)	22 (25,3 %)	13 (15,8 %)	2 (3,2 %)	3 (3,2 %)
Můj manažer podporuje spolupráci mezi mnou a mými kolegy v týmu.	53 (55,8 %)	22 (23,2 %)	13 (13,7 %)	2 (2,1 %)	5 (5,3 %)
Můj manažer projevuje zájem o mě, mé kolegy a naše problémy.	53 (55,8 %)	24 (25,3 %)	7 (7,4 %)	6 (6,3 %)	5 (5,3 %)
Komunikace mezi mnou a manažerem je obousměrná (tj. od manažera k podřízeným i naopak).	61 (64,2 %)	19 (20 %)	8 (8,4 %)	3 (3,2 %)	4 (4,2 %)
Manažer iniciuje pravidelná setkávání, abychom řešili aktuální problémy a hledali možnosti a příležitosti pro zlepšení.	54 (56,8 %)	29 (30,5 %)	8 (8,4 %)	1 (1,1 %)	3 (3,2 %)



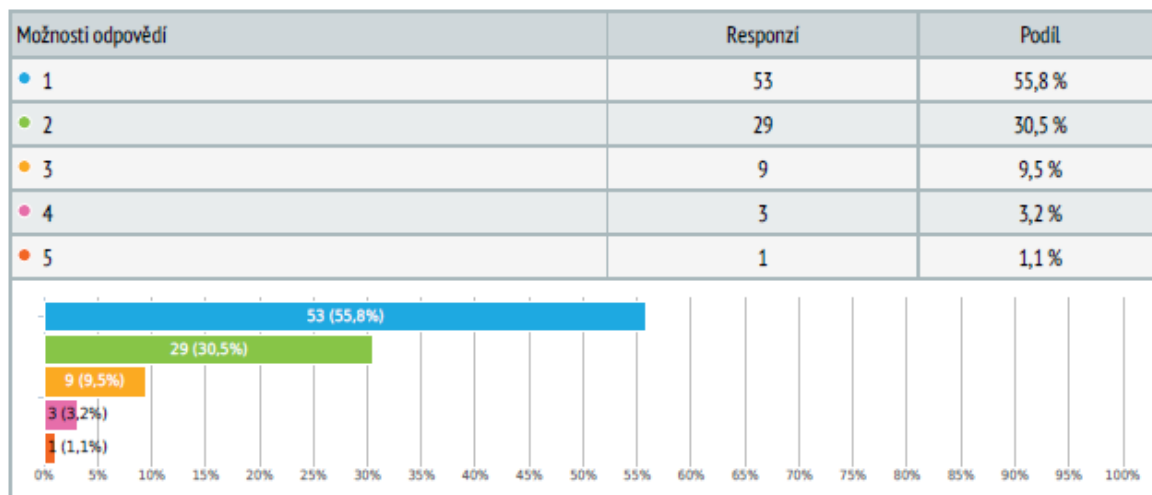
## Komunikace s mým manažerem je:

Výběr z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x



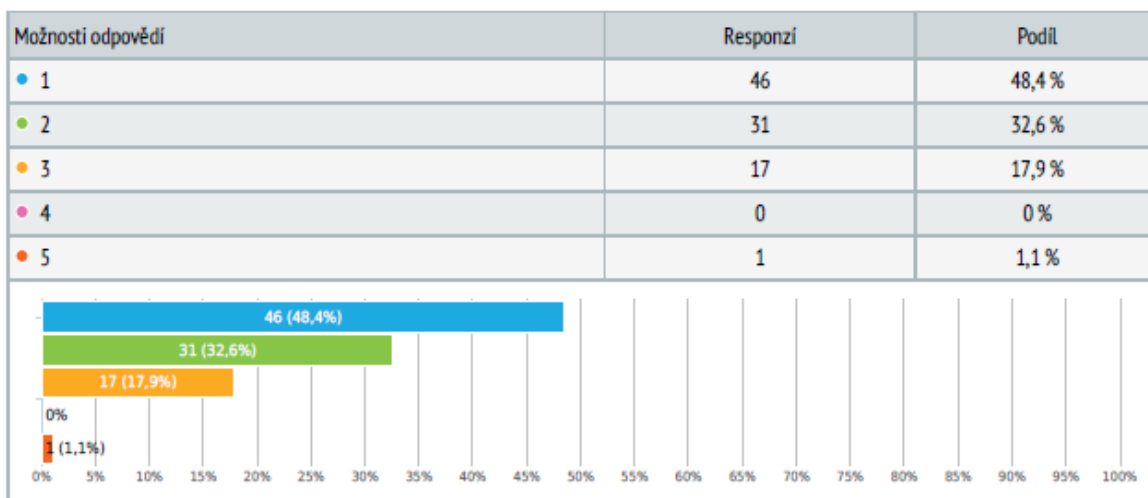
## Jak bys hodnotil/a komunikaci se svým manažerem (jako ve škole):

Výběr z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x



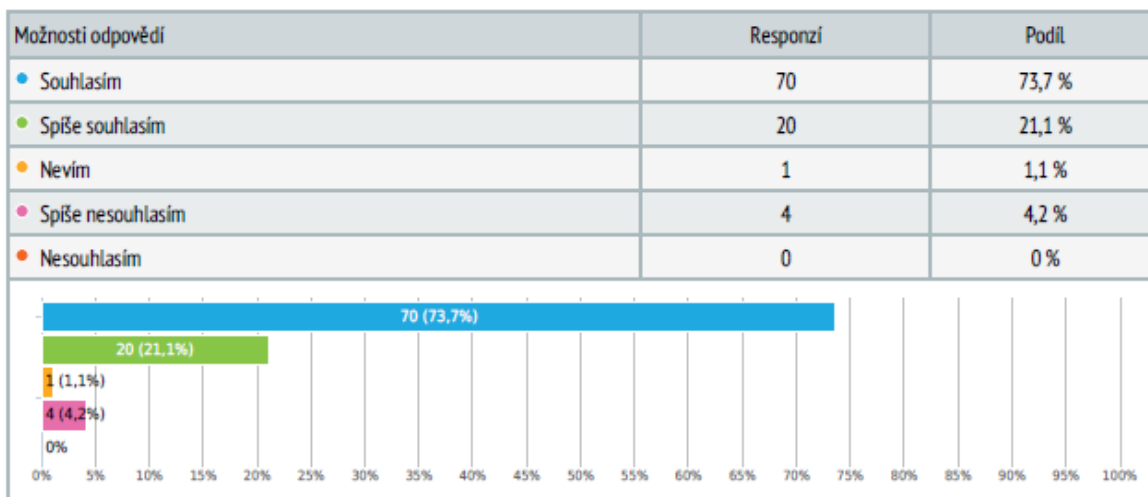
## Jak bys hodnotil/a komunikaci se svými kolegy (jako ve škole):

Výběr z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x

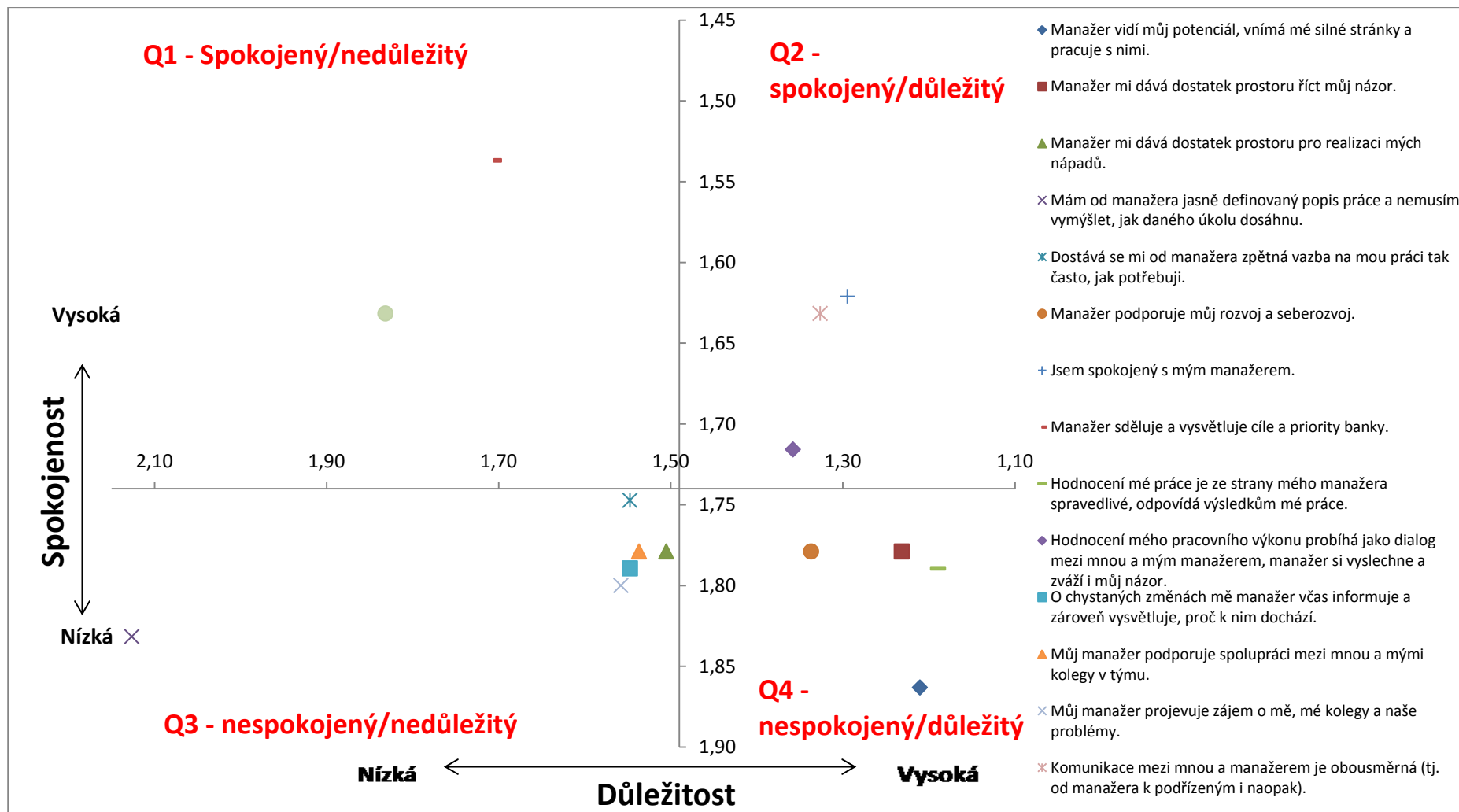


## V případě problému či dotazu se můžu obrátit na svého manažera:

Výběr z možností, zodpovězeno 95x, nezodpovězeno 0x



## PŘÍLOHA PIII: KVADRANTOVÁ ANALÝZA



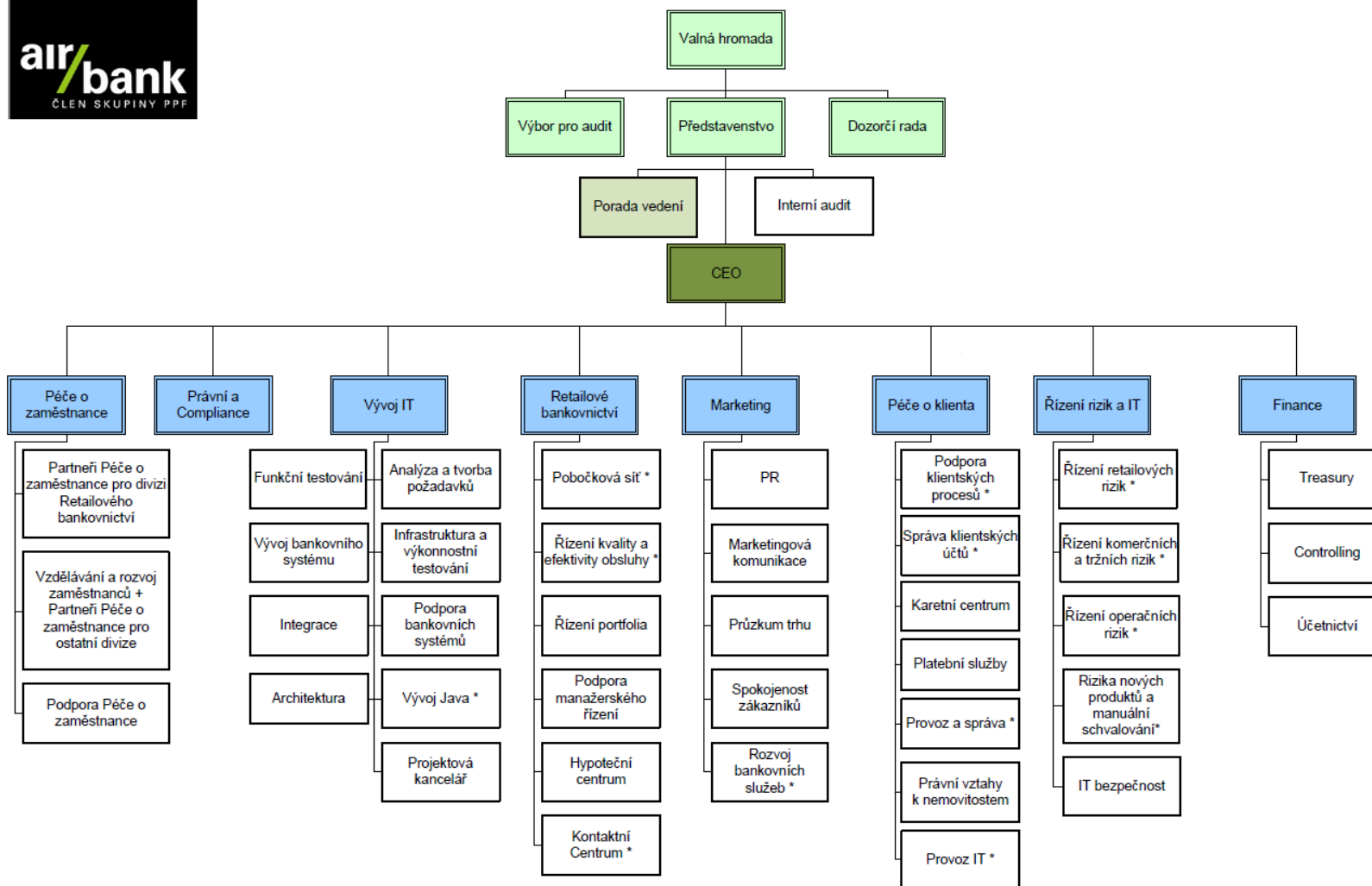


## PŘÍLOHA PIV: SWOT ANALÝZA

SWOT	Příležitosti					Hrozby					Celkem	Pořadí
	Atraktivní zaměstnavatel pro mladé a aktivní pracovníky.	Legislativa podporující vzdělávání zaměstnanců.	Dostatek finančních prostředků na rozvoj zaměstnanců	Podpora bezhotovostních plateb – rozvoj dalších bankovních služeb	Firma obecně orientovaná na využívání moderních technologií, ve firemní komunikaci.	Nový zaměstnanci nemají zkušenosti a mnohdy sklouznou k tomu, že nadstandardní pracovní prostředí a	Regulace omezující rozvoj činností banky.	Konkurence na pracovním trhu s atraktivními pracovními nabídkami v daném oboru.	Zvyšování odvodů za zaměstnance – snižování počtu pracovníků.	Ještě větší odčizení od klíčové ústní komunikace face to face.		
<b>Silné stránky</b>												
Jsou jasně stanoveny cíle a priority banky, které manažer předává na svůj tým.	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	2	4
Při řešení problémů je nastaven hierarchický postup – kolega – Ape die – manažer.	0	0	0	0	+	0	0	0	0	-	2	4
Nejvyšší pravidelnost týmových setkání a řešení problémů jsou měsíční prady.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	7
Komunikace mezi manažerem a asistentem je obousměrná	+	0	0	0	+	0	0	-	0	-	4	2
Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, bez osobních problémů.	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	2	4
Je podporován rozvoj pomocí interních kurzu a sebe rozvoje s pomocí manažera.	+	0	+	0	+	-	0	-	0	0	5	1
Firemní strategie a hodnoty jsou komunikovány ve vysoké frekvenci.	0	0	0	0	+	-	0	0	0	-	3	3

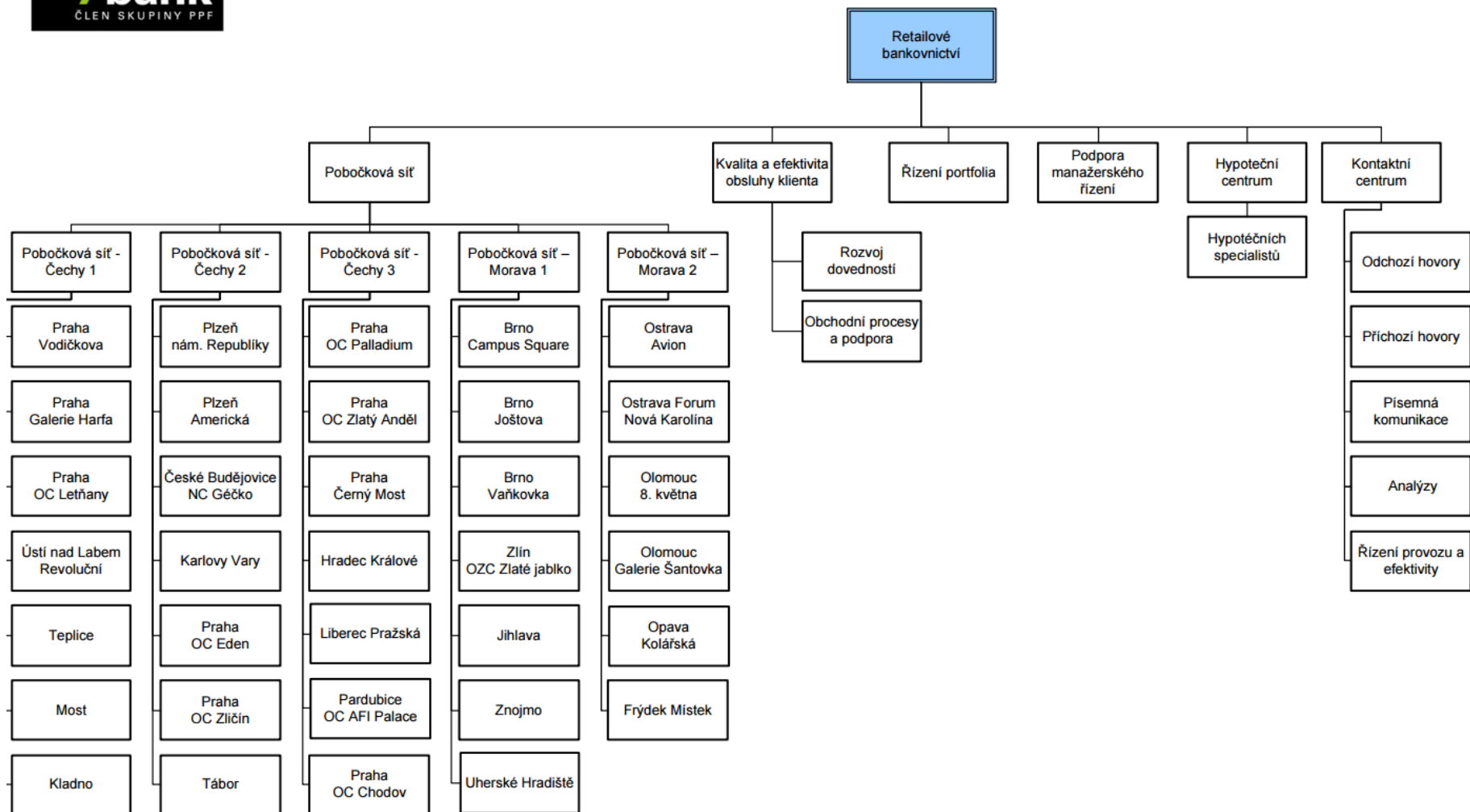
Slabé stránky												
Asistenti poukazují na nedostatek kontextu při zaváděných změnách.	0	0	-	0	-	-	0	0	-	-	5	1
Dochází k informačnímu zahlcení.	0	0	-	0	-	0	0	0	0	-	3	6
Je preferovaná emailová komunikace před ústní.	-	0	-	0	-	-	0	0	0	-	5	1
Manažer upřednostňuje přidělování úkolů a zadává popis, jak úkolu dosáhnout, před vlastní iniciativou asistenta.	-	-	-	0	-	0	0	0	0	-	5	1
Pracovníci poukazují na nedostatek prostoru pro vyjádření svého názoru a seberealizaci.	-	0	-	0	0	-	0	0	0	-	4	4
Manažerské dovednosti mají prostor pro zlepšení.	0	-	-	0	-	0	0	0	0	-	4	4
Hodnoty firmy může zastínit tlak na výkon.	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	3	6
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>		
<b>Pořadí</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		

# PŘÍLOHA PIV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA













































Organizační struktura Air Bank  
1. 2. 2017









## PŘÍLOHA PVI: NABÍDKA ŠKOLENÍ






Vedení pracovního týmu a řízení lidí		
<b>Délka kurzu:</b> 2 školící dny (16 hodin)		
<b>Cílová skupina:</b> manažeři		
<b>Hlavní CÍL kurzu:</b> Prohloubit manažerské dovednosti pro vedení lidí k vysoké výkonnosti a spokojenosti		
<b>Dílčí CÍLE kurzu:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osvojit si koncept situačního vedení</li> <li>2. Naučit se rozpoznat zralost pracovníka a podle toho volit styl vedení a využívat jej jako motivační faktor</li> <li>3. Vyhodnotit povahu úkolu, schopnosti a motivaci podřízených a podle toho zvolit styl vedení</li> <li>4. Zásady motivačního působení na různé typy a aplikace jednotlivých stylů</li> </ol>		
OBSAH/PROGRAM - 1. DEN	Časový rozvrh	Použité metody
 <b>Základy situačního vedení</b>  Principy situačního vedení - vedení podle zralosti spolupracovníků, povahy úkolu a volba odpovídajícího stylu  Identifikace a analýza vlastního stylu vedení podřízených  Jaký styl vedení v roli manažera k jednotlivým podřízeným zvolit	8:00 – 9:30	Výklad, interaktivní přednáška, příklady z praxe účastníků kurzu, brainstorming, vyhlídkový let
 Jaké možnosti ve své konkrétní práci úspěšně využít  Individuální přístup při vedení lidí podle pracovní zralosti, požadavků úkolu a motivace pracovníka	9:45 – 11:15	Výklad, interaktivní přednáška, příklady z praxe účastníků kurzu
 Nástroje lídra v rozvoji podřízených	11:30 – 12:15	Výklad, brainstorming, sdílení Best-practice
<b>Přestávka na oběd</b>	12:15 – 12:45	
 Řešení modelových situací z praxe  Na jaké úrovni zralosti mám svoje	12:45 – 14:15	Výklad, příklady z praxe účastníků

podřízené		kurzu, sdílení Best-practice, modelové situace
<ul style="list-style-type: none"> <li> Efektivita stylu vedení ve vztahu ke konkrétním situacím, jež mohou v řízení nastat</li> <li> Nejčastější chyby, jichž se manažeři z hlediska situačního vedení dopouštějí</li> </ul>	14:30 – 16:00	Výklad, interaktivní přednáška, příklady z praxe účastníků kurzu, sdílení Best-practice, modelové situace
 <b>Evaluace</b>	16:00 – 16:30	Shrnutí probraných témat, ústní zpětná vazba
<b>OBSAH/PROGRAM - 2. DEN</b>	<b>Časový rozvrh</b>	<b>Použité metody</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> Role a poslání manažera – rozdíl mezi manažerem a vůdcem, klíčové manažerské kompetence při liniovém a projektovém řízení, styly vedení lidí a jejich využití</li> </ul>	8:00 – 9:30	Výklad, příklady z praxe účastníků kurzu
<p>ne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Delegování úkolů</li> <li> Proč a jaké úkoly delegovat a jaké</li> </ul> <p>předání</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Příprava a vedení delegovacího rozhovoru</li> <li> Styly delegování – od příkazu po pravomocí</li> <li> Jak se vypořádat s námitkami</li> </ul>	9:45 – 11:15	Výklad, příklady z praxe účastníků kurzu, brainstorming
<ul style="list-style-type: none"> <li> Motivace spolupracovníků a podřízených při plnění úkolů</li> <li> Motivační faktory a jakých chyb se v motivaci vyvarovat</li> </ul>	11:30 – 12:15	Brainstorming, sdílení Best-practice


<b>Přestávka na oběd</b>	12:15 – 12:45	
<ul style="list-style-type: none"> <li> Kontrola a hodnocení úkolů a výkonu pracovníků – poskytování kritiky a pochvaly,</li> <li> Podávání a přijímání zpětné vazby, oceňování a jeho význam v praxi</li> </ul>	12:45 – 14:15	Příklady z praxe účastníků kurzu, brainstorming, sdílení Best-practice
<ul style="list-style-type: none"> <li> Budování výkonných týmů – skupina nebo tým, fáze vzniku týmu, jak NASA buduje týmy</li> </ul>	14:30 – 16:00	Výklad, příklady z praxe účastníků kurzu, brainstorming,
<ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Evaluace</b></li> </ul>	16:00 – 16:30	Shrnutí probraných témat, ústní zpětná vazba
<p><b>Souhrn použitých metod výuky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Výklad</li> <li> Interaktivní přednáška</li> <li> Příklady z praxe účastníků kurzu</li> <li> Vyhlídkový let</li> <li> Brainstorming</li> <li> Sdílení best-practice</li> <li> Modelové situace</li> </ul>		
<p><b>Kurz podporuje získání kompetencí v rámci Národní soustavy kvalifikací ve vazbě na Národní soustavu povolání a jejich využitelnost v praxi pro cílovou skupinu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Efektivní komunikace</li> <li> Kooperace (spolupráce)</li> <li> Kreativita</li> <li> Flexibilita</li> <li> Uspokojování zákaznických potřeb</li> <li> Výkonnost</li> <li> Samostatnost</li> <li> Řešení problému</li> <li> Plánování a organizace práce</li> </ul>		

-  Celoživotní učení
-  Aktivní přístup
-  Zvládání zátěže
-  Objevování a orientace v informacích
-  Vedení lidí (leadership)
-  Ovlivňování ostatních

**Učební pomůcky:**

-  Dataprojektor
-  Flipchart
-  Notebook
-  Podnětové karty
-  Pracovní listy

**Výstupy kurzu:**

-  Úspěšný absolvent obdrží certifikát