

# Manažerské funkce paralelní

5. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Podstata manažerských funkcí průběžných

---



- Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi.
- Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností.
  
- K průběžným manažerským funkcím patří:
  - analýza,
  - rozhodování,
  - implementace,
  - komunikace.

- Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí.
- Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.
- Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

- Klíčovým předpokladem pro správné uplatnění analýzy, jako manažerské funkce, je pochopení věcné a obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci.

K tomu je potřeba zachovat základní postup, algoritmus provádění analýzy :

- obsahové vymezení analyzovaného úkolu;
- formulace vlastního problému;
- stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy;
- vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení;
- provedení požadovaného rozboru a vyhodnocení výsledků;
- využití výsledků analýzy.

# Analýza III

---



- Jejím cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci procesů v podniku.
- Proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti určitého provedení.
- Zároveň je podkladem pro rozhodování a implementaci.
- Je podstatné systémové chápání problémů a využití modelového zobrazení.
- Je nutné zachovat pravidlo přiměřenosti zkoumání
  - Rozsah údajů
  - Přesnost údajů
  - Spolehlivost údajů

# Typologie analýz

---



- Analýzy z hlediska času – předběžné, průběžné, následné
- Analýzy z hlediska objektu – procesy, funkce, prvky, systémy, vstupy, výstupy, zdroje ...
- Analýzy z hlediska prostředí – externí prostředí, interní prostředí
- Analýzy z hlediska stupně komplexnosti – souhrnné, dílčí
- Analýzy z hlediska subjektu provádějícího analýzu – externí analytik, interní analytik
- Analýzy z hlediska jejich cílu, účelu – deskriptivní, komparační, rozhodovací, situační, informační...
- Analýzy z hlediska vědeckého výzkumu - klasifikační, vztahové, kauzální, systémové analýzy (strukturálně genetické)
- Analýzy z hlediska charakteru řešených problémů - strukturované problémy (tvrdé, tradiční systémy), nestrukturované problémy (měkké systémy)



- Obsahové vymezení analyzovaného úkolu
- Formulace vlastního problému
- Stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy (aktuálnost, přesnost, spolehlivost...)
- Vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení
- Realizace požadovaného rozboru, vyhodnocení výsledků a jejich ověření
- Využití výsledků analýzy



- Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému.
- Tato paralelní funkce prostupuje každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací.
- Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů.
- Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.
- Volba mezi více variantami chování.
- Výběr určité varianty postupu.
- Manažer – rozhodovatel a řešitel



# Rozhodování II

---



- Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně:

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícestupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované..

- **Prvky**
  - Problém a cíl rozhodování
  - Subjekt rozhodování
  - Rozhodovací strategie
  - Podmínky rozhodování
  - Objekt rozhodování
- **Fáze rozhodovacího procesu**
  - Identifikace a specifikace problému
  - Stanovení možností řešení (alternativ)
  - Zhodnocení možných alternativ
  - Výběr vhodné alternativy
  - Realizace rozhodnutí
  - Kontrola

# Klasifikace rozhodování I

---



- *Podle subjektu rozhodování:*
  - individuální
  - Kolektivní
  
- *Podle informovanosti subjektu rozhodování:*
  - v podmínkách jistoty
  - v podmínkách nejistoty
  - v podmínkách rizika
  
- *Podle postupu rozhodování:*
  - programová rozhodnutí
  - neprogramová rozhodnutí

# Klasifikace rozhodování II

---



- *Podle závažnosti rozhodování:*
  - strategické
  - taktické
  - operativní
  
- *Podle počtu rozhodovacích kritérií:*
  - jednokriteriální procesy
  - vícekriteriální procesy



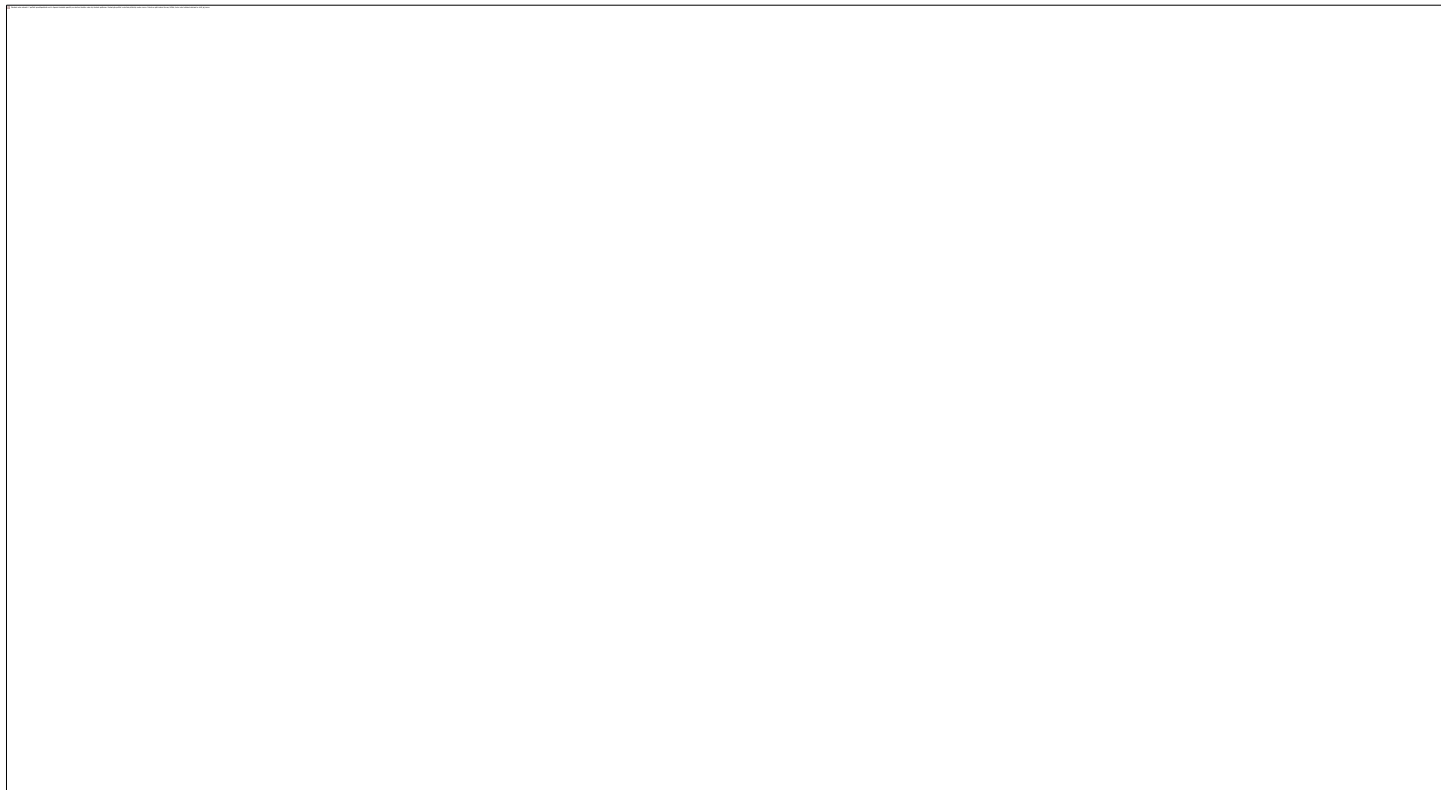
- **Empirické metody**
  - Empiricko-intuitivní a empiricko-analytické
  - Expertní metody – Brainstorming, Delfská metoda, metoda scénářů, metoda her, myšlenkové mapy
  
- **Matematicko-statistické metody**
  
- **Heuristické metody**
  - Rozhodovací analýza
  - Rozhodovací stromy
  - Rozhodovací tabulky

# Příklad rozhodovacího stromu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Příklad rozhodovací tabulky



	Varianta A odsunutá	Varianta B přisunutá	Varianta C ÚPmB 94	Varianta D nulová
Vlivy na obyvatelstvo a veřejné zdraví	3	3	3	3
Vlivy na ovzduší a klima	4	4	4	4
Vlivy na hlukovou situaci	3	2	3	2
Vlivy na povrchovou a pdzemní vodu	3	3	4	2
Vlivy na půdu	4	3	3	3
Vlivy na horninové prostředí a přírodní zdroje	3	3	3	2
Vlivy na faunu, flóru a ekosystémy	3	2	3	2
Vlivy na krajinu	4	2	3	2
Vlivy na hmotný majetek a kulturní památky	3	4	3	3
Vlivy na dopravní a jinou infrastrukturu	4	3	3	2

# Implementace

---



- Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění.
- Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce.
- Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality.
- Podstatnou součástí implementace je koordinační a komunikační činnost.
  
- **Ekonomické předpoklady pro implementaci**
  - Hodnocení ekonomických aspektů implementace
  - Ekonomická analýza implementačního procesu – náklady x užítky
  - Sledování kritérií racionality – hospodárnost, účelnost, účelovost, efektivnost



# Podstata implementace

---



- Implementace představuje skutečnou realizaci plánů, uvedení plánů do života.
- Proces implementace probíhá v několika krocích a vyžaduje také řízení strategických změn.
- Celkový proces implementace musí být v souladu s celkovou situací podniku, strukturou podniku, cílem plánů, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami.
- Implementace a prosazování plánů vyžaduje více energie a času než její samotná formulace.
- Při jejím prosazování je velmi důležitá disciplína, schopnost plánovat, schopnost stimulovat a kontrola. To je rozdíl oproti formulování strategie, která spíše vyžaduje a je pro ni rozhodující tzv. kreativní chaos.

# Proces implementace strategie podle Mallya

---



- Implementaci strategie chápeme jako proces, který tvoří logický soubor vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést strategii podniku do života.

Mallya specifikuje tyto aktivity:

- Používání strategického vůdcovství
- Tvorba správné organizační struktury
- Tvorba plánů podporující strategii
- Instalace podpůrných systémů
- Návrh odměňovacích systémů
- Tvorba podnikové kultury souznějící s navrženou strategií
- Alokace zdrojů

# Plán implementace strategie

---



- Určení intervenčních oblastí – stanovení konkrétních aktivit a procesů v podniku dotčených implementací vybrané strategie.
- Personální zajištění – výběr konkrétních osob zajišťujících implementaci strategii a stanovení osobní odpovědnosti jednotlivých osob.
- Etapy procesu implementace – stanovení jednotlivých fází procesu implementace, včetně stanovení časového rámce jednotlivých etap.
- Průběžná kontrola procesu implementace – stanovení kontrolních mechanismů sledujících průběh procesu implementace.

# Důvody náročnosti implementace strategie I

---



- **Vyšší nároky na čas** – implementace samotné strategie, oproti její formulaci, může trvat i několik let. Dlouhodobost procesu implementace vytváří obtížnější podmínky pro manažery z hlediska této implementace. Čím trvá implementace déle, tím častěji může dojít ke změně podmínek externího, ale i interního podnikatelského prostředí. Na změnu podmínek musí implementace včas reagovat, a to případnými korekcemi strategie.
- **Zapojení většího počtu lidí** – implementace strategie vyžaduje obvykle větší počet lidí z více řídicích úrovní organizace, a to především z střední a operativní úrovně řízení. To vyvolává větší nároky na vertikální i horizontální komunikaci a celkovou koordinaci všech podnikových aktivit. Navíc komplikuje implementaci strategie i potřeba zajištění běžných aktivit a fungování podniku. Dlouhodobý charakter implementace a zapojení většího počtu lidí pak může vést ke vzniku významných problémů ohrožujících úspěšnost implementace.

# Důvody náročnosti implementace strategie II

---



- **Nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů potřebné pro implementaci strategie** – nedostatečné dovednosti a znalosti manažerů jsou odrazem školících a přípravných systémů manažerů, které jsou prioritně zaměřeny na tvorbu strategií, především pak funkčních strategií, a na problematiku plánování jako takovou. Také pozornost odborné literatury je upřena především na tvorbu strategie a plánování, podstatně méně pak na samotnou implementaci strategie.
- **Neexistence modelů poskytujících manažerům jasný návod nebo vodítko pro implementaci strategie** – neexistence takových modelů může vést k nekoordinovaným, divergentním a někdy až ke konfliktním rozhodnutím a akcím. Manažeři potřebují vědět, jaký krok je potřeba udělat, co je náplní tohoto kroku a kdy je potřeba jej udělat. Odborná literatura v tomto případě poskytuje pouze rámcový model implementace obecného charakteru. Ve většině případů tyto rámcové modely nesplňují požadavky na to, aby mohly být praktickým vodítkem manažerů při realizaci strategie.

# Východiska a faktory ovlivňující implementaci strategii

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Implementace strategie vychází z
  - Teorie změny
  - Principů řízení změny
  
- Faktory ovlivňující způsob implementace strategie
  - Typ a velikost podniku
  - Věk podniku
  - Dostupné zdroje
  - Věk a fáze vývoje trhu a další faktory.

# Model řízení změny – implementace

---



- **Obecný model řízení změny**
  - Analytická fáze – situační analýza a stanovení problému
  - Návrhová fáze – vytvoření modelu, stanovení agenta změny, intervenční oblasti podniku
  - Realizační fáze – realizace samotné změny a její implementace
  - Hodnotová fáze – kontrola realizace změny a přínos podniku
- **Lewinův model řízení změny**
  - Rozmrazení – vytržení lidí ze současného stavu, komunikace a přesvědčování o potřebnosti změn.
  - Provedení změny (přechod na novou úroveň) – změny jsou realizovány.
  - Zamrazení (stabilizace) – stabilizace systému umožňující realizaci požadovaných výkonů a výsledků.

# Postoj zaměstnanců ke změnám při implementaci

---



- Maximálně pozitivní vztah
- Příležitost (aktivní přístup)
- Hrozba (pasivní přístup)
- Maximálně negativní vztah
  
- ***Odpor ke změnám***
  - Jednotlivec – kolektiv
  - Oprávněný – neoprávněný
  - Zjevný – skrytý
  - Jasně cílený – nejasně vyjádřený
  - Mocensky založený – pozičně slabý
  - Aktivní – pasivní



# Překonání odporu ke změnám dle Kottera

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Vyvolat vědomí naléhavosti uskutečnit změnu
- Sestavení koalice spolupracovníků prosazující změny
- Vytvoření vize a strategie
- Komunikace
- Posílení pravomoci zaměstnanců v širokém měřítku
- Vytváření krátkodobých vítězství
- Využití výsledků k podpoře dalších změn
- Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury

# Přístupy k implementaci

---



- **Velitelský přístup** – je typickým scénářem nejtradičnějšího přístupu k formulaci a implementaci strategie. Top manažer připraví strategický plán, pozve manažery do zasedací místnosti, prezentuje jim strategii a řekne jim, aby ji implementovali. Top manažer je v tomto případě zapojen pouze do formulování strategie.
  - **Organizační změna** – v případě organizační změny top manažer provede strategická rozhodnutí a pak razí cestu implementaci tím, že přeuspořádá organizační strukturu, personál (= organizační změna) nebo zavede informační systém, schéma pro odměňování apod. (= přizpůsobení administrativních systémů).
  - **Spolupráce** – rozšiřuje přístup spolupráce strategická rozhodnutí na tým top manažerů v organizaci
  - **Kulturní přístup** – zapojuje i nižší články řízení v organizaci a další prvky externího prostředí.
-

# Klíčové faktory úspěchu implementace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Centrálním problémem v implementaci strategie bývá převést strategické záměry a cíle do určení těch faktorů, které jsou kritické pro dosažení těchto cílů a těch klíčových úkolů, které zajistí úspěch. Zásady pro KFÚ a klíčové úkoly:

- Vytvořit seznam 6-8 KFÚ pro vybranou strategii.
- Zkontrolovat seznam a ujistit se, že všechny KFÚ jsou skutečně nezbytné a seznam KFÚ je dostatečný pro úspěch.
- Identifikovat klíčové úkoly, které jsou důležité pro zajištění každého KFÚ .
- Určit zodpovědnost za každý klíčový úkol.
- Nebát se ani symbolických úkolů (např. hodnocení dodavatelů).

# Změny v organizační struktuře při implementaci strategie

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Přesně určit ty hodnototvorné činnosti, kompetence a konkurenční schopnosti, které jsou důležité (kritické) pro úspěšnou realizaci strategie
- Rozhodnout, zda je možné a efektivnější některé podpůrné (nekritické) aktivity vyčlenit (provést outsourcing)
- Rozhodnout, které důležité činnosti a schopnosti vyžadují úzkou spolupráci s ostatními (dodavatelé, distribučními kanály, event. konkurenty)
- Z primárních (kritických) hodnototvorných činností, které je třeba provádět interně vytvořit základní stavební kameny organizační struktury
- Určit míru autority, která je potřebná k řízení každé organizační jednotky a udržet rovnováhu mezi centrálním rozhodováním a rozhodováním na co nejnižší úrovni, aby bylo možné zajistit včasné a kompetentní rozhodnutí a dostatečnou informovanost
- Vytvořit vztahy mezi jednotlivými odděleními k dosažení nezbytné koordinace
- Určit, jak budou řízeny vztahy s vnějšími partnery, a přiřadit odpovědnost za vytvoření nezbytných organizačních „mostů“

# Další úkoly významné při implementaci

---



Pro implementaci strategie jsou kromě vytvoření organizačních schopností a struktury pro pracovní úsilí (tak, aby bylo možné kompetentně a koordinovaně vykonávat strategicky důležité činnosti) důležité i další implementační úkoly:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly rozpočtovým požadavkům nové strategie.
- Vybudovat takové politiky a procedury, které podporují strategii.
- Zavést mechanismy pro neustálé zlepšování a adoptovat systém nejlepších praktik.
- Instalovat podpůrné systémy, které umožní personálu udržovat jejich strategické role.
- Implementovat motivační praktiky a iniciativy, které podporují úsilí o dobrou realizaci strategie a podporují angažovanost pracovníků.

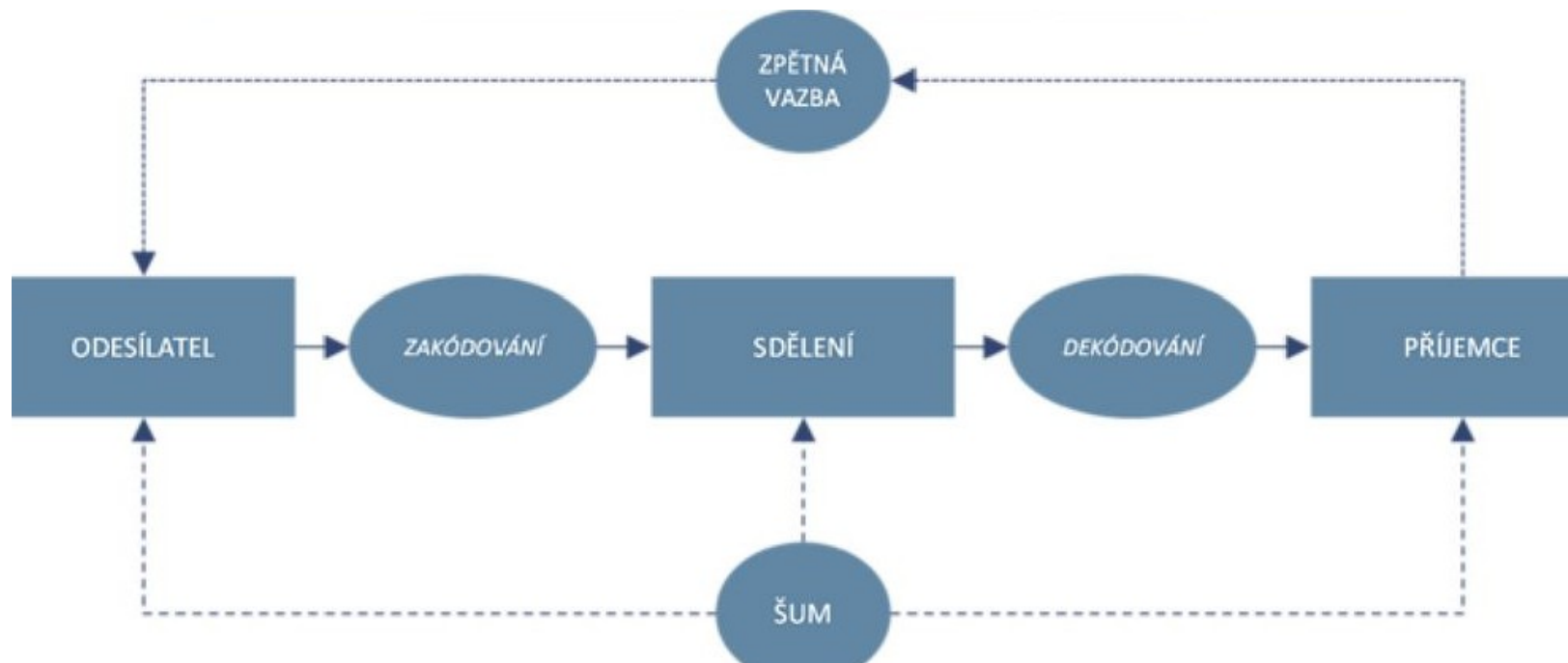
# Komunikace

---



- **Komunikace** je proces oboustranné výměny informací. Komunikace je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Je součástí všech ostatních funkcí řízení.
- Komunikace zahrnuje poskytování základních informací týkající se organizace a služeb jí nabízených, jakož i ovlivňování klientova vnímání, postojů a chování vzhledem k organizaci a jeho nabídce. Jedná se jak o informativní, tak přesvědčovací proces.
- Komunikační proces představuje přenos zprávy mezi odesílatelem a příjemcem. K zobrazení a zachycení vzájemných vztahů mezi prvky komunikačního procesu se využívají komunikační modely. Mezi nejznámější modely komunikace patří Laswellův komunikační model.

# Laswellův komunikační proces



# Laswellův komunikační proces

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Průběh komunikace bývá ovlivněn tzv. **komunikačními šumy** (překlepy asistentky při přepisování rukopisu, poškození manuálu vytržením listů), kterými mohou být:
  - nedostatky na straně sdělovatele nebo příjemce sdělení (malá koncentrace, nechut' ke komunikaci, špatné logické souvislosti),
  - informací, způsobující zkreslení informací (různý význam stejných slov, nejednoznačná pozice sdělovatele a příjemce).
- **Komunikační sdělení může mít formu:**
  - verbální (diskuse, firemní porada, zprávy zaslané přes email, ICQ, intranet);
  - neverbální (mimika, gesta v průběhu diskuse, jednotné firemní odívání, firemní design, loga, výrobní značení).



# Formy komunikace

---



- **Verbální komunikace** – osobní rozhovor, telefonický rozhovor, porady, konference, prezentace, konzultace.
- **Neverbální komunikace** – posiluje verbální komunikaci, může posílit nebo zeslabit význam řečeného slova.
- **Formální (oficiální) komunikace** – vychází z formální, oficiální organizační struktury podniku. Těmito kanály proudí informace vertikálním, horizontálním a diagonálním směrem.
- **Neformální (neoficiální) komunikace** – je důsledkem neformální organizační struktury, nemá žádnou předem určenou strukturu. Jedná se o způsob rozšiřování informací, které nelze přenášet oficiálními kanály.

# Interní komunikační systémy



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Pro zajištění komunikačních procesů uvnitř firmy jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály. Mezi **nejrozšířenější formy komunikace** patří:

- ústní komunikace (rozmluva, porada, telefonát),
- písemná komunikace (směrnice, pracovní řád, organizační schéma).

Organizační struktura společnosti by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve 4 různých směrech (**směry komunikace v podniku**):

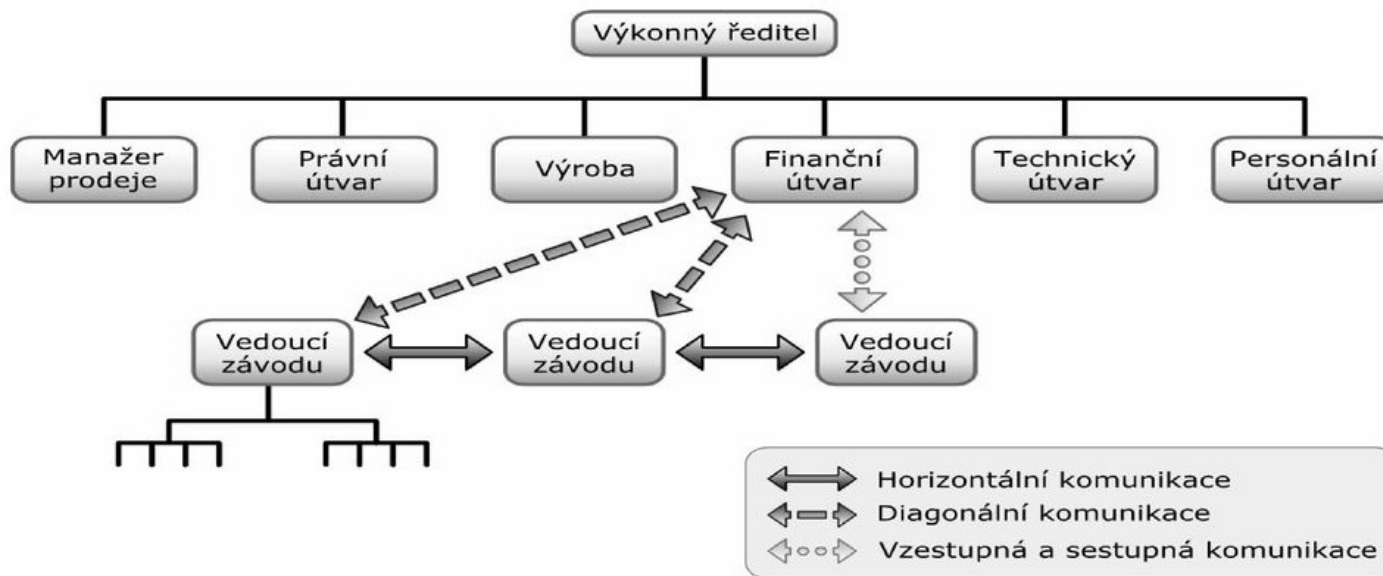
- sestupnou (směrnice o principech nakládání s důvěrnými informacemi a osobními údaji),
- vzestupnou (inventarizační zápis spolu s vyjádřením inventarizační komise ke zjištěným rozdílům),
- horizontální (komunikace mezi regionálními vedoucími poboček pojišťoven a bankovních domů),
- diagonální (počítačový systém komunikace mezi všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými - intranet, ICQ).

Tyto 4 směry vytvářejí rámec (pravidla) pro firemní komunikaci.

# Směry komunikace v podnicích

## Komunikace ve směru:

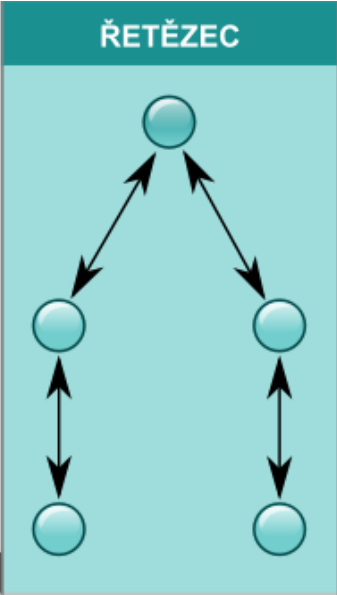
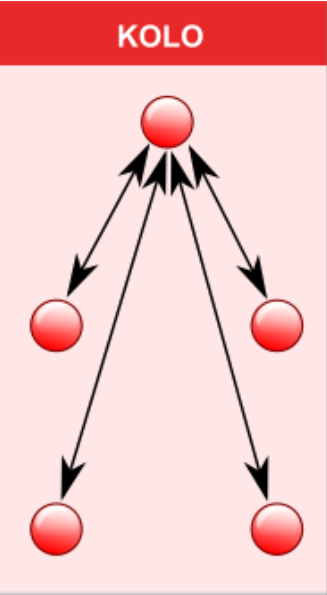
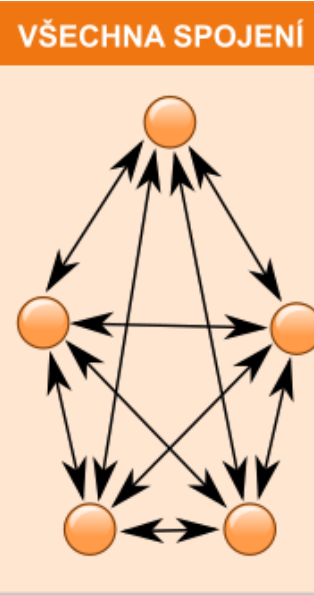
1. vertikální (sestupná, vzestupná),
2. horizontální (komunikace mezi vedoucími poboček),
3. diagonální (napříč všemi zaměstnanci a jejich nadřízenými).



# Komunikační sítě



- Vertikální a horizontální komunikační toky ve firmách mohou být kombinovány do různých podob, nazývaných **komunikační sítě**.

	ŘETĚZEC	KOLO	VŠECHNA SPOJENÍ
<b>Kritéria</b> ↓			
rychlost	pozdvolná	značná	značná
<b>přenosost</b>	vysoká	vysoká	střední
objevení se lídra	pozdvolné	rychlé	žádné
<b>spokojenost členů</b>	umírněná	nížká	vysoká

# Bariéry podnikové komunikace



## 1. odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

- jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem;
- jedinci s výrazně odlišnými postoji, názory, znalosti a zkušenosti nejsou zárukou efektivní komunikace;
- výsledkem je zkreslená komunikace.

*Příklad: Ošetřovatelky vidí problém výkonnosti nemocnice z úhlu svých postojů, názorů, znalostí a lékařského zkušeností. To může vyústit do interpretací, které se budou lišit od interpretací personálu.*

## 2. hodnocení sdělení

- příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace;
- tento postup umožňuje příjemcova zkušenost s předchozí komunikací, nesouhlasem se sdělením apod.

*Příklad: Zaměstnanec může považovat hodnotící pohovor s nadřízeným za "mechanickou záležitost", protože cítí, že nadřízenému jde v této souvislosti více o splnění administrativního úkolu, než o pracovní výkon zaměstnance.*

# Bariéry podnikové komunikace



## 3. selektivní vnímání

- každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem;
- příjemci informace chtějí slyšet pouze ty části, které souhlasí s jejich názorem;
- informace, které jsou v rozporu s názorem, nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou přeformulovány tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy.

*Příklad: Do všech divizí společnosti dojde upozornění, že je nutné zvýšit produktivitu práce. Takové sdělení možná nebude mít žádoucí efekt, protože je v rozporu s realitou příjemců. Zaměstnanci je mohou ignorovat nebo jím být pobaveni v souvislosti s informacemi o tom, že produktivita v jejich podniku je nejvyšší v celém odvětví a i v ČR.*

## 4. věrohodnost zdroje

- věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke sdělovateli;
- úroveň věrohodnosti přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

*Příklad: Odboroví předáci, kteří považují manažery za "vykořisťovatele", a manažeři, kteří považují odborové předáky za přirozené nepřátele, nebudou schopni vzájemné a upřímné komunikace.*



## 5. sémantické problémy

- komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů;
- můžeme pouze předat informaci ve formě slov;
- tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci;
- pochopení sdělení je záležitost příjemce a nikoliv slov.

*Příklad: Když vedení podniku oznámí, že pro rozvoj závodu je nezbytné zvýšit rozpočet, Má na mysli nezbytnost investic do nového technologického vybavení. Zaměstnanci to mohou chápat pouze jako nárůst mzdových prostředků.*

# Problémy vnitropodnikové komunikace

## Problémy vnitropodnikové komunikace:

- častou příčinou firemních problémů je nedostatek jasné, přímé a otevřené komunikace;
- příkladem je sklon vyjadřovat souhlasný názor vůči nadřízeným (z obavy či domnělého taktu) nebo chválit i neuspokojivě udělanou práci podřízených;
- nadměrně vstřícné jednání je téměř vždy chybou;
- základním pravidlem taktu je hovořit o věcech, a nikoli o osobách.

## Nejčastější důvody problematické vnitropodnikové komunikace:

- Neschopnost plně delegovat. Podřízení, kteří nemají dostatek pravomocí k tomu, aby problémy řešili sami, předávají je svým nadřízeným a čekají na jejich rozhodnutí.
- Řízení založené na postupech než cílech. Záplava papírové i elektronické komunikace je důsledkem toho, že zaměstnanci jsou posuzováni podle toho, zda postupují podle direktiv. Výsledkem je bujení vnitřních sdělení a reportů.
- Nedostatečné vytížení. K šíření interních sdělení sahají často zaměstnanci, kteří nejsou vytížení, proto aby přesvědčili ostatní i sebe sama, že věci jsou v pohybu a že již něco důležitého vykonali.