



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky

## **Komunikace v rodinné společnosti**

### **Family business communication**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce: Mgr. Barbora Úlehlová

**Matěj Maštaliř**

---

Praha 2014



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku

**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Matěj Maštalíř

**Zadávající katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Komunikace v rodinné společnosti

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Family business communication

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku komunikace ve společnosti.
- Proveďte průzkum ve vybrané rodinné společnosti.
- Data získaná statistickým šetřením analyzujte a vyhodnoťte.
- Výsledky analýz, průzkumů a šetření porovnejte.
- Navrhněte vhodná řešení situace ve vybrané rodinné společnosti v oblasti komunikace.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

- [1.] **BUCHTOVÁ, B. 2010.** *Rétorika: vážnost mluveného slova.* 2., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3031-8.
- [2.] **HLOUŠKOVÁ, I. 1998.** *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha : Rubico, 1998. ISBN 80-716-9550-5.
- [3.] **JANOŮŠEK, J. 2007.** *Verbální komunikace a lidská psychika.* Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-940.
- [4.] **JIŘINCOVÁ, B. 2010.** *Efektivní komunikace pro manažery .* Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-802-4717-081.
- [5.] **KOHOUTEK, R. 2001.** *Poznávání a utváření osobnosti.* Brno : CERM, 2001. ISBN 80-7204-200-9.

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Barbora Úlehlová

**Podpis vedoucího bakalářské práce:** .....



**Termín zadání práce:** 6. prosince 2013

**Termín odevzdání práce:** 6. května 2014



**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ  
TECHNICKÉ  
Masarykův ústav  
Katedra inženýrské pedagogiky  
166 00 Praha 6  
Tel: 224 355 119  
IČO: 68407500, DIČ: CZ68407500

L.S.



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** .....



**Vzor citačního záznamu**

Maštalíř, Matěj. Komunikace v rodinné společnosti. Praha: ČVUT 2014. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod protizpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Zde bych rád vyjádřil své poděkování Mgr. Barboře Úlehlové, za její trpělivost, obětovaný čas, užitečné rady, připomínky a komentáře, které mi po dobu tvorby této práce poskytovala.

Dále bych rád poděkoval společnosti Golf Beřovice, s. r. o., která mi umožnila provést potřebný průzkum, poskytla veškeré důležité informace a také zaměstnancům této společnosti za jejich odpovědi.

Také děkuji všem blízkým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem „komunikace v rodinné společnosti“. Práce je rozdělena na dvě části. První je část teoretická, kde jsou představeny základní pojmy a definice, jako je komunikační proces, komunikační model, verbální a neverbální komunikace, komunikační nástroje a další. Druhá část, empirická, se věnuje průzkumu v rodinném podniku Golf Beřovice, s. r. o. V jejím úvodu jsou stanoveny výzkumné otázky, které vycházejí z předem stanoveného cíle práce- „zjistit efektivnost komunikace ve vybraném rodinném podniku“. Dále je uveden popis podniku, provedení průzkumu, jeho výsledky a nakonec mé doporučení.

## **Klíčová slova**

komunikace, konflikt, proces komunikace, rodinné podnikání, zpětná vazba

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the theme of "communication in a family business." The thesis is divided into two parts. The first is theoretical, where are presented the basic concepts and definitions, such as the communication process, communication model, verbal and nonverbal communication, communication tools etc.

The second part – empirical, is devoted to research in the family business Golf Beřovice, s.r.o. In its introduction research questions are set, based on predetermined objectives of the thesis - "to find out the effectiveness of communication in the selected family business." The following is a description of the business, the survey, its results, and finally my recommendation.

## **Keywords**

communication, communication process, conflict, family business, feedback



# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROCES KOMUNIKACE.....	14
1.1.1. <i>Model komunikace</i> .....	16
1.1.2. <i>Verbální komunikace</i> .....	16
1.1.3. <i>Neverbální komunikace</i> .....	17
<b>2 NÁSTROJE KOMUNIKACE .....</b>	<b>18</b>
2.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE .....	18
2.2 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE.....	18
2.3 VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE.....	19
2.4 KOMUNIKACE ČINY.....	19
<b>3 VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE .....</b>	<b>20</b>
3.1 VÝZNAM VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE .....	20
3.2 CÍLE VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE .....	21
<b>4 ČLENĚNÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>23</b>
4.1 PŘÍMÁ A NEPŘÍMÁ .....	23
4.2 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ.....	23
4.3 HORIZONTÁLNÍ, VERTIKÁLNÍ A DIAGONÁLNÍ .....	24
4.4 KOMUNIKAČNÍ SÍŤ .....	25
<b>5 EFEKTIVNÍ VNITROPODNIKOVÁ KOMUNIKACE .....</b>	<b>27</b>
5.1 NÁLEŽITOSTI EFEKTIVNÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	27
5.2 ÚSPĚŠNÁ STRATEGIE EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	28
5.3 ZDOKONALOVÁNÍ EFEKTIVNÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE.....	29
<b>6 RODINNÝ PODNIK.....</b>	<b>32</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA RODINNÉHO PODNIKU .....	32
6.2 TYPY RODINNÝCH PODNIKŮ.....	33
6.3 PŮSOBENÍ RODINNÝCH VZTAHŮ NA FUNGOVÁNÍ PODNIKU .....	34
6.4 KOMUNIKACE A PŘÍPADNÉ KONFLIKTY V RODINNÉM PODNIKU .....	35
<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>

<b>7 PRŮZKUM V RODINNÉ SPOLEČNOSTI GOLF BEŘOVICE, S. R. O.</b> .....	<b>36</b>
7.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	36
7.2 ZÁKLADNÍ POPIS A INFORMACE .....	36
7.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	37
7.4 SOUČASNOST .....	38
7.5 FÁZE PRŮZKUMU .....	40
7.6 SBĚR DAT .....	41
7.7 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT .....	42
7.8 VYHODNOCENÍ OTÁZEK UVEDENÝCH V DOTAZNÍKU PRO RODINNÉ PŘÍSLUŠNÍKY .....	42
7.9 VYHODNOCENÍ OTÁZEK UVEDENÝCH V DOTAZNÍKU PRO OSTATNÍ ZAMĚSTNANCE.....	47
7.10 ZÁVĚR EMPIRICKÉ ČÁSTI .....	54
<b>DOPORUČENÍ</b> .....	<b>55</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ:</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH:</b> .....	<b>61</b>

# Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil „Komunikace v rodinné společnosti“. Konkrétně se jedná o komunikaci v rodinné společnosti Golf Beřovice, s. r. o. Téma jsem si vybral především proto, že jsem již ve svých dětských letech vyrůstal v prostředí této společnosti a pamatuji si už její samotné zakládání i postupné budování. Několik posledních let zde i pracuji, a tak jsem se stal její součástí. Nejprve jsem začínal jako golfový trenér, ale později bylo nutné, abych se ujal vedení restauračního zařízení. Vyučování golfu se tedy odsunulo na druhé místo.

O komunikaci jako takovou jsem se začal zajímat již v raných začátcích mého vyučování golfu. Proto, aby se klient dokázal dostatečně uvolnit, odbourat zbytečný strach a nervozitu a začal vnímat mé rady a připomínky, bylo nutné, vybudovat si s ním určitý vztah a tím získat jeho důvěru. Jedinou možností, jak něčeho takového lze dosáhnout, je správnou komunikací.

Umění správně komunikovat je nesmírně složité a je třeba se stále zdokonalovat. Komunikace je hlavním nástrojem dorozumívání, předávání informací a pocitů a nálad, vyjadřujeme tak své přání a potřeby. Komunikace nás provádí každým dnem a všichni musíme umět zvolit správnou a vhodnou formu komunikace pro danou situaci. Jen těžko si lze představit svět bez možnosti komunikace a dorozumívání. I přes tuto skutečnost ji však vnímáme jako něco samozřejmého, co jsme se naučili ve svém dětství a často ji nedoceňujeme.

Samotná schopnost komunikovat se vyvíjí během celého našeho života. Ihned po narození je dítě schopné vyjádřit své potřeby, ať už se jedná například o hlad, nebo něco jiného. V prvních letech svého života se člověk učí to nejdůležitější - mluvit. Zprvu se jedná o komunikaci neformální, se svými rodiči a blízkými. Po nastoupení do vzdělávacích zařízení se dítě prvně setkává s komunikací formální. Učí se volit vhodná slova, úctě a respektu, při dorozumívání s ostatními. A právě tuto komunikaci zdokonalujeme až do doby, kdy nastoupíme do svého prvního zaměstnání.

Komunikace v pracovním prostředí se dost liší od komunikace v domácnosti a mezi svými blízkými. Ovšem v rodinném podnikání se často tyto dva typy komunikace prolínají a je nutné, stanovit si přesné mantinely a zásady, protože to je to hlavní, co ovlivňuje nejen atmosféru a vztahy uvnitř společnosti, ale také její celkové fungování.

Ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o. si vedení zakládá na správném a efektivním způsobu komunikace a neustále se jí snaží zdokonalovat. Důvod je velmi jednoduchá, vnitropodniková komunikace. Ta je hlavním tvůrcem podnikové kultury a podniková kultura je přesně to, co vytváří jméno a profil společnosti. Podle toho si klienti vytváří první svůj první dojem, který se pak ze strany společnosti velmi složitě mění.

Bakalářská práce se tedy zaměřuje na komunikaci ve společnosti s bližším zaměřením na rodinnou společnost.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak komunikace ovlivňuje mezilidské vztahy, pracovní výkony a jaké pozitivní a negativní dopady má na celkové fungování společnosti. V teoretické části jsou přiblíženy základní pojmy a definice spojené s komunikací ve společnosti.

Druhá část, empirická, již zkoumá efektivitu a funkčnost zavedené komunikace ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o. prostřednictvím průzkumu, vyhodnocením získaných dat a následným doporučením na zlepšení v daném tématu.

# Teoretická část

## 1 Přehled základních pojmů

Původ slova komunikace pochází z latinského *communicare*, což v překladu znamená společně sdílet, radit se, dělat věci společně (VYBÍRAL, 2009 str. 25).

### Přehled základních pojmů:

- Komunikátor – osoba sdělující informaci
- Komunikant – příjemce informace
- Komunikační kanál – prostředník komunikace
- Komuniké – obsah sdělované informace
- Zpětná vazba – slouží jako kontrola pochopení
- Komunikační média – řeč, obrázky, písmo, signály

Lidstvo není schopno fungovat bez vzájemné komunikace, sdělování a vzájemného styku. Právě vzájemný styk je jednou z nejdůležitějších lidských potřeb a slouží k uspokojování řady dalších lidských potřeb. Nakonečný (1999, str. 287) říká, že komunikace je předání myšlenek a emocí. Každý den slyšíme ze svého okolí, že dotyčný je, nebo není přijatelně komunikativní. Komunikace je provázena letitou historií. Je jedním ze stavebních pilířů sociologie a psychologie. Jedná se o určitý způsob interakce, a nejde pouze o předání sdělení mezi komunikátorem a komunikantem.

Několik autorů včetně Nakonečného (1999, str. 287) dělí komunikaci na intrapersonální, interpersonální a komunikaci masovou.

V intrapersonální komunikaci se z jednotlivce stává jak řečník, tak posluchač. Tímto navazujícím vnitřním procesem dochází ke zpětné vazbě. Jedná se například o čerpání informací z počítače.

Interpersonální komunikace je tvořena navazováním kontaktu mezi několika osobami navzájem.

Komunikace masová je produktem masmédií, tedy televize, internetu, tisku atd.

Holá (2006, str. 124) v publikaci uvádí, že forma komunikace vyplývá z veškerých procesů uskutečněných v dané společnosti. Pro dosažení firemních cílů je nezbytné propojení potřebných oddělení organizace pomocí správné formy komunikace tak, aby byla umožněna spolupráce a koordinace činností.

## 1.1 Proces komunikace

Komunikační proces má několik fází. Tou první a základní fází je vznik nějaké myšlenky. Dalším krokem je kódování dané myšlenky v mysli sdělovacího. Poté dochází k vyslání, přenesení a k příjmu myšlenky. Přijímající tuto myšlenku dekóduje ve své mysli a uzavírá komunikační proces pochopením myšlenky. Komunikační systém je tvořen třemi částmi. Jde o komunikátora, komunikační kanál a komunikanta.

Komunikátor vysílá myšlenku prostřednictvím komunikačního kanálu a komunikant ji přijímá. Ve všech fázích komunikačního procesu může dojít k chybě. Následkem může být řada problémů například nedorozumění, konflikt, nedostatečné pochopení a jiné. Komunikační kanál si můžeme představit jako určitý prostor, kterým procházejí naše myšlenky. Zde rozlišujeme směr toku myšlenky, formu předání myšlenky a kvalitu prostředí daného komunikačního kanálu (MIKULÁŠTÍK, 2003, str. 361).

V žádném případě nelze říci, že by komunikace byla statická. Je sice možné ji zaznamenat, ale díky závislosti na celé řadě faktorů a různých okolních vlivů, je velice proměnlivá v čase. Důležitý je nejen výstup v podobě psané nebo mluvené zprávy. Pro pochopení je třeba zajímat se o danou situaci i v jejím širším kontextu a brát v potaz ostatní okolní vlivy. Lidská komunikace je ovlivňována řadou emocí, různými stavy, racionálními schémata, okolním prostředím atd. Všechny tyto faktory dokáží ovlivnit komunikaci do takové míry, že i komunikátor by mohl být udiven. Mezi funkcemi komunikace nejsou jasně stanovené hranice, některé z nich se často prolínají (KOHOUTEK, 2001 str. 257).

Podíl na procesu komunikace má komunikátor, příjemce, obsah, komunikační kanál a kód.

Komunikátor, tedy sdělující, začíná komunikovat s nějakým záměrem nebo invencí, kdy by rád dosáhl určitého efektu. Ne vždy se to musí podařit a výsledek se v řadě případů liší s původním úmyslem komunikátora. Zmiňovaný záměr plyne jak z jeho motivace, tak i z aktuálního psychického stavu a tvoří smysl sdělení. K porozumění sdělení příjemci slouží orientace v kódovacím systému a jeho základna poznatků a zkušeností.

Komunikant (adresát, příjemce) se účastní komunikačního procesu jako samostatná osoba s různými zájmy, schopnostmi a stavy, které dokážou velmi ovlivnit příjem informace. Jedná se například o nepozornost, nezáměr o téma.

Obsahem komunikace je v podstatě náplň sdělení. Zahrnuje myšlenky, fakta, pravdy, záměry, ale také nepravdy. V některých případech bývá obsah sdělení záměrně redukován o důležité informace.

Komunikační kanál je takzvaná trasa, po které předáváme naše sdělení. K tomu využíváme různé způsoby. Nejčastěji jde o ústní sdělení. K tomu používáme řadu novodobých prostředků, jako je například mobilní telefon, komunikace na internetu – maily, sociální sítě a další.

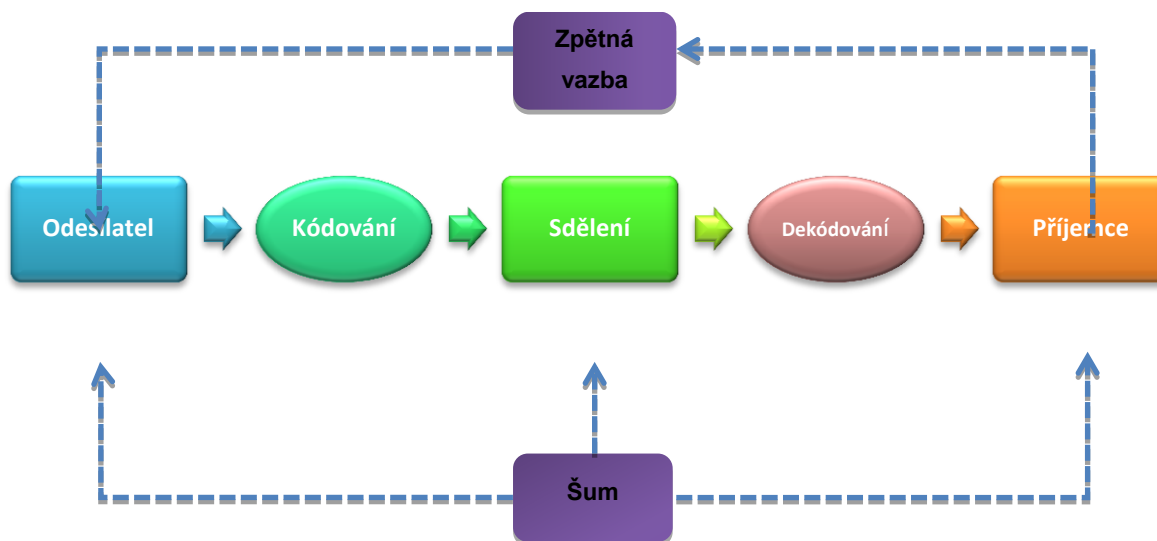
Kódem rozumíme souhrn znaků, symbolů a pravidel, které napomáhají přesnému přenesení informací ve sdělení. Jedná se o jednu z nejdůležitějších vlastností komunikátora, která podporuje schopnost pochopení přijatého sdělení.

Jazyková kompetence je nedílnou součástí komunikace. Kompetentní komunikátor dokáže předat sdělení rychle, korektně a správně zakódované. Kompetentní příjemce je schopný porozumět danému sdělení a vhodně reagovat (JIŘINCOVÁ, 2010, str. 138).

Vybraná forma komunikace by měla co nejméně zkreslovat sdělení. Nejvhodnější podmínky komunikace je osobní komunikace „face to face“. V tomto případě je sdělení nejkomplexnější, rušivé elementy jsou pod kontrolou a především se jedná o způsob komunikace, který nabízí okamžitou zpětnou vazbu. Komunikant dokáže rozeznat důvod předání sdělení avztah komunikátora ke sdělení. Je schopen registrovat různé verbální i neverbální signály a ostatní faktory ovlivňující formu sdělení. Komunikátor dokáže vyhodnotit, zda ho komunikant vnímá, rozumí sdělení, zda bylo sdělení správně přeneseno, a to vše díky neverbálním signálům přijímajícího. Hlavní výhodou ovšem zůstává bezprostřední možnost zpětné vazby, ve které si komunikátor s komunikantem

okamžitě upřesní smysl a kód sdělení. Veškerá nedorozumění a zkreslení je možné okamžitě vyjasnit (NOVÝ, a další, 2003, str. 146).

Obrázek 1. Komunikační proces



Zdroj: vlastní zpracování

### 1.1.1. Model komunikace

Komunikační model je forma vyobrazování základních charakteristik a vlastních průběhů komunikačních procesů. Jedním z nejznámějších a často uváděných modelů je takzvaný Laswellův komunikační model, který analyzuje tyto otázky (NOVÝ, a další, 2003, str. 15):

- Kdo? (předává sdělení) - Komunikátor
- Co? (se předává) - Sdělení
- Jak? (se uskutečňuje přenos) - Kanál
- Komu? (je orientováno sdělení) – Komunikant / posluchač
- S jakým efektem? – Efektivita

### 1.1.2. Verbální komunikace

Jedním z nejsrozumitelnějších komunikačních signálů je právě komunikace verbální – řeč, písmo. Přesto je nutné podotknout, že význam některé z alternativ verbální komunikace, je vždy dotvářen složkami neverbální komunikace. Jejím



základním prvkem je právě slovo. Jde tedy o dorozumívání slovy, prostřednictvím příslušného jazyka. Verbální komunikaci dělíme na přímou a nepřímou, ústní a písemnou. Více toto téma bude rozebráno v kapitole 1. 4.

Verbální komunikaci zkoumá řada věd. Mezi nejznámější patří lingvistika, filozofie, filologie a rétorika. Verbální komunikace jako taková, je pro lidstvo jednou z nejpodstatnějších složek, která napomáhá rozvoji své existence. Je to jeden z nejdůležitějších prostředků myšlení a již od dob antiky je nepostradatelným prvkem sociálního života. Zákaz verbální komunikace byl a je často používán jako trest. V takovém případě se člověk cítí osamělý a deprimovaný (JANOUSĚK, 2007, str. 169).

Samotné slovo je tvořeno písmeny a jeho hlavním účelem je označovat určitý předmět či jev tak, jak je pro příslušníky daného jazyka znám. Jedná-li se o určitý předmět, je jen na komunikátorovi, do jaké míry své sdělení konkretizuje. Obecně platí, že čím více slov se použije, tím je sdělení konkrétnější. Naopak slova vyjadřující jevy abstraktní, nemusejí být vždy tak jednoduše pochopena, jako ta, která popisují konkrétní předmět. Příkladem můžou být různé emoce, které si každý jedinec, dle svých životních zkušeností, vysvětluje jinak. Poslední nutností je dodržet pravidla daného jazyka, která by mohla ovlivnit význam našeho sdělení (BUCHTOVÁ, 2010 str. 231).

### **1.1.3. Neverbální komunikace**

Prostředkem komunikace neverbální jsou veškeré komunikační signály vyjma slov. Jedná se zde o různá gesta, mimické výrazy, postoje, pohledy, tóny hlasu, ale také emoce, které z nás vyzařují, obecně fyzický vzhled, způsob odívání a jeho doplňky a další. Tento způsob komunikace je vůbec nejstarší formou sociálního dorozumívání. Předností takového sdělení je, že vystihuje emocionální stav komunikátora a je registrovatelné pomocí lidských smyslů. V určitých situacích tento způsob komunikace doplňuje, obohacuje, či dokonce nahrazuje komunikaci verbální. V případě, kdy se neverbální sdělení neshoduje s verbálním, dáváme přednost právě neverbálnímu (JIŘINCOVÁ, 2010, str. 138).

## 2 Nástroje komunikace

### 2.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace je jedním z nejstarších a nejpoužívanějších nástrojů komunikace. Funguje na principu osobní komunikace, která probíhá buď mezi jedním komunikátorem a jedním komunikantem, nebo mezi jedním komunikátorem a větším počtem komunikantů.

Co se týče firemní praxe, nejčastějšími prostředky této komunikace jsou formální schůze a neformální setkání.

Pod pojmem formální schůze si můžeme představit různé porady, přednášky, jednání, školení hodnotící a motivační rozhovory. V těchto případech rozlišujeme počet přítomných a to zejména z důvodu míry interakce komunikantů s komunikátorem. Dalším důležitým faktorem je množství předávaných informací, jejich účel sdělování a kvalita.

Neformálním setkáním rozumíme například prezentace, školení, víkendová setkání, teambuildingy, jejichž účel je převážně informační a motivační (TURECKIOVÁ, 2004, str. 126).

### 2.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace by měla být přehledná, jasná a pochopitelná. Jedním z hlavních nedostatků písemné komunikace je fakt, že zde není možnost okamžité zpětné vazby. Díky této skutečnosti je nutné, aby každý komunikátor vybral vhodný kanál pro přesun svého sdělení, tedy zda komunikovat ústně, či písemně. V řadě situací je mnohem jednodušší, komunikanta přesvědčit a donutit k pochopení ústní formou komunikace. Jednou z alternativ je ústní telefonická komunikace, kde je možnost okamžité zpětné vazby, ale ani jeden z účastníků není schopen registrovat neverbální sdělení. S ohledem na řadu působících faktorů na efektivnost komunikace, je složité určit nejvhodnější komunikační kanál. Z toho důvodu je na místě, aby komunikátor analyzoval situaci a stanovil vhodný kanál pro přenos svého sdělení (STRÍŽOVÁ, 2006, str. 13).

V dnešní době je tištěná písemná komunikace ve vysoké míře vytlačována elektronickou písemnou komunikací. Tištěnou formu si stále zachovávají různé manuály, řády, normy, dotazníky a například také podnikový tisk a jiné.

Hlavní předností elektronické formy písemné komunikace je schopnost rychle přenést několika komunikantům, velké množství informací. Zde je možnost téměř bezprostřední zpětné vazby, ať už potvrzením přečtení, či zpětnou reakcí. Samozřejmě i tento kanál má své nevýhody. Vždy existuje nebezpečí, že naše sdělení přijme nesprávný komunikant. Další nevýhodou jsou vysoké pořizovací a provozní náklady na potřebné zařízení. Nejpoužívanějšími formami elektronické písemné komunikace jsou různé databáze, email a řada dalších komunikačních aplikací (TURECKIOVÁ, 2004, str. 126). Globálním problémem této formy komunikace je také vytlačování ústní osobní komunikace, při které jako jediné využíváme verbální a neverbální komunikaci.

## **2.3 Vizuální komunikace**

Alternativou mluvené a písemné komunikace, je komunikace vizuální. I zde rozlišujeme komunikaci verbální a neverbální. Jako komunikaci verbální vnímáme různé poznámky a popisky, neverbální jsou grafická znázornění každého druhu. Jedná se o nejrůznější grafy, tabulky, obrázky, fotografie a další.

Výhodou vizuální komunikace je podnět k navázání další, ať už ústní či písemné komunikaci. Nevýhodou může být nesrozumitelnost a špatné chápání (TURECKIOVÁ, 2004, str. 127).

## **2.4 Komunikace činy**

Ve většině situací jsou součástí komunikace také činy. Nejde o formu sdělování informací pomocí verbálních signálů, ale používají se zde prostředky komunikace neverbální. Jedná se vlastně pouze o podporu sdělení formou konkrétního chování a je tak možné vyjádřit svůj postoj, vztah k lidem či věcem a takto prezentovat své názory.

Ve firemní praxi je důležité chování zejména vedoucích pracovníků, kteří by měli jít svým podřízeným příkladem. V podstatě jde o takové vystupování, které je v souladu s vnitropodnikovou kulturou (TURECKIOVÁ, 2004, str. 127).

## 3 Vnitropodniková komunikace

Základním nástrojem vedení podniku je právě vnitropodniková komunikace. Ta usměrňuje vystupování všech zaměstnanců podniku. V tomto případě je třeba pozorovat jak komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci podniku, tak především působení podnikové komunikace na chod společnosti a faktory, které vnitropodnikovou komunikaci ovlivňují.

Pojmem vnitropodniková komunikace rozumíme verbální a neverbální komunikaci jednotlivců uvnitř podniku, ale také komunikační kulturu podniku, ovlivňující každého zaměstnance společnosti. Větší část vedoucích pracovníků se soustředí pouze na působení ústní a písemné komunikace, ačkoliv obsah motivačních a informačních složek ve sdělení je mizivý. Základem vnitropodnikové komunikace je v první řadě komunikace činy, projevy, chováním. Na všechny tyto prvky silně působí kultura podniku.

Vnitropodniková komunikace je uskutečňována nejen ve všech vrstvách managementu, ale i mezi vlastníky podniku a podnikovými útvary, zkrátka mezi všemi spolupracovníky. Tyto jednotlivce ovlivňuje především pověst podniku, vystupování vedoucího managementu, podnikové tradice a rituály, způsob ohodnocování zaměstnanců, dále pak podnikové plány a strategie, úspěšnost podniku a vše co se v podniku odehrává (HLOUŠKOVÁ, 1998 str. 103).

Příčinou špatného fungování vnitropodnikové komunikace je z pravidla nedostatečná interní komunikační informovanost. Díky této skutečnosti v podniku dochází k poklesu produktivity pracovníků, nedůvěře v kolektiv a dále pak k nárůstu konfliktů na pracovišti. Nedostatečná informovanost samotné zaměstnance demotivuje a frustruje, činí je pasivními a nerozhodnými. Je třeba podotknout, že řada společností v dnešní době tento problém značně podceňuje (VYMĚTAL, 2008 str. 267).

### 3.1 Význam vnitropodnikové komunikace

Funkcí interní podnikové komunikace je podle Vymětala:

- Poskytnutí všem začleněným spolupracovníkům výměnu informací,
- informovat pracovníky o plánech a cílech podniku

- přesvědčení pracovníků o cílech podniku a jejich splnění
- stimulovat pracovníky k nacházení nových postupů a vhodných řešení problémů, při plnění cílů podniku.

Další funkce interní podnikové komunikace:

- funkce informativní – formální a poloformální předávání zpráv a sdělení mezi pracovníky
- funkce instruktivní – vysvětlování, popisování a razení
- funkce přesvědčovací – působení na ostatní pracovníky svými názory
- funkce osobnostně identická – budování autorit, postojů, respektu mezi pracovníky a zvyšování vlastního sebevědomí
- funkce socializační – budování mezilidský vztahů, navazování různých kontaktů, respektování chování ostatních spolupracovníků
- funkce výchovná a vzdělávací – rekvalifikace zaměstnanců
- funkce zábavná – neformální komunikace mezi spolupracovníky, funguje jako forma relaxace a odreagování
- funkce sdělovací – sdělování vlastních pocitů a problémů ostatním osobám

### **3.2 Cíle vnitropodnikové komunikace**

Ideou každého top manažera je vést úspěšný a prosperující podnik, který disponuje spolehlivým týmem spolupracujících zaměstnanců, s kladnými mezilidskými vztahy. K tomuto stavu mu v první řadě dopomůže efektivní vnitropodniková komunikace.

Cílem každé vnitropodnikové komunikace je podle Tureckiové (TURECKIOVÁ, 2004, str. 116) zajistit takový komunikační systém, který zaručuje dokonalou informovanost celého personálu. Ta je klíčem k správnému vykonávání veškerých firemních procesů. K tomu je třeba zajistit snadný a spolehlivý přístup k důležitým informacím.

Dalším z cílů interní komunikace je donutit zaměstnance k vhodnému chování a vystupování. Dále pak motivace zaměstnanců k vlastnímu rozvoji

a seberealizaci, která v mnoha případech napomáhá lepšímu řešení různých situací. Jedním z nejdůležitějších cílů vnitropodnikové komunikace, je zajištění možnosti okamžité zpětné vazby, která v mnoha případech dokáže posílit konkurenceschopnost podniku a rozvoj potenciálu každého jednotlivce.

Pro splnění těchto cílů, je třeba dodržet tyto podmínky (HLOUŠKOVÁ, 1998 str. 44):

- Každý zaměstnanec je seznámen s cíli podniku a je ochoten pracovat tak, aby maximálně dopomohl k jejich splnění.
- Každý zaměstnanec zná jak cíle svého oddělení, tak své cíle a úkoly jako zaměstnanec a je dostatečně motivován k tomu, aby je co nejlépe splnil.
- Všichni pracovníci jsou seznámeni se svými pravomocemi a mírou odpovědnosti za vykonané činy.
- Všichni pracovníci respektují a dodržují firemní zvyklosti, tradice a nepsaná pravidla, plynoucí z kultury podniku tak, aby dokázali co nejlépe reprezentovat podnik, ve kterém pracují.
- Top management má představu o tom, co je třeba upravit pro lepší chod podniku.
- Každý manažer vnímá potenciál svých podřízených a je schopen fungovat tak, aby jeho tým dosáhl nejlepších výsledků.
- Přípustná podpora neformálních pracovních kontaktů, které napomáhají k efektivnější spolupráci a rozvoji podnikové kultury.
- Poskytování zpětné vazby vedoucím pracovníkům na vliv vedení jejich podřízených.

Dle mého je posledním a nejdůležitějším cílem, zajistit prostřednictvím dobře pracujících zaměstnanců a správného fungování celého podniku spokojenost klienta, což zaručuje podniku úspěch.

# 4 Členění vnitropodnikové komunikace

## 4.1 Přímá a nepřímá

Vnitropodnikovou komunikaci můžeme členit na přímou a nepřímou a to zejména podle toho, zda při ní osoby užívají, či neužívají různé technické prostředky.

Přímá forma komunikace je takzvaná komunikace „tváří v tvář“. Probíhá buď mezi dvěma jednotlivci, nebo mezi skupinou a jednotlivcem, kteří se nacházejí ve stejné době na stejném místě. Výhodou takové komunikace je možnost vnímat jak verbální, tak i neverbální projev a možnost okamžitého poskytnutí zpětné vazby (TURECKIOVÁ, 2004, str. 126).

Nepřímá forma komunikace, nazývána také zprostředkovaná, může získat řadu podob s ohledem na použitý komunikační kanál a médium. Účastníci tohoto procesu tak mohou být na odlišných místech ve stejném čase. To vše je možné díky propojení pomocí technických zařízení a ve většině případů reagují až s časovou prodlevou (TURECKIOVÁ, 2004, str. 126).

## 4.2 Formální a neformální

Dalším členěním vnitropodnikové komunikace je členění na komunikaci formální a komunikaci neformální.

Analogií tohoto členění vnitropodnikové komunikace je rozdělení organizačních struktur. Tyto struktury jsou děleny zejména dle toho, zda jsou formální a tudíž vyplývají z podnikové kultury a strategie, nebo jsou neformální, často vzniklé z lidské vůle. V této souvislosti se také jedná o neformální vztahy, které jsou tvořeny zejména interakcí a neformální komunikací mezi zaměstnanci podniku (TURECKIOVÁ, 2004, str. 122).

Formální komunikace vychází dle odborníků z nutnosti splnění skupinově zadaného projektu. Základním stavebním pilířem takové komunikace je především autorita a respekt. Ať už se jedná o manažera podniku, který zadává svým podřízeným zpracování určitého projektu, nebo právě o podřízeného, který prezentuje řešení projektu svému nadřízenému, oba z nich používají určitý

formální postup ovlivněný firemní kulturou. V rodinném podnikání tomu tak nemusí být. Jedná-li se o rodinné příslušníky, bývá dle mého názoru dost část používán neformální způsob komunikace (VYMĚTAL, 2008 str. 264).

Cílem formální komunikace je například informovat zaměstnance o způsobu fungování podniku a ukázat jim vnitřní chod společnosti. Tímto způsobem se zaměstnanci lépe začlení do společnosti a stanou se součástí organizační struktury. Zvyšuje se tím osobní aktivita, nasazení, loajalita a obecně se zlepšují výkony zaměstnance (VYMĚTAL, 2008 str. 264).

Neformální komunikace je taková forma komunikace, která nevychází z hierarchické struktury společnosti a tak není ovlivňována jejími vztahy. Obecně platí, že žádný manažer nemůže nijak sankcionovat případné užití různých způsobů neformální komunikace. Naopak jeho hlavní povinností je určování struktur formální komunikace (VYMĚTAL, 2008 str. 265).

Neformální komunikace vzniká z náhodných setkání, osobních vztahů mezi pracovníky a její význam je minimálně stejný jako u komunikace formální. Je tomu tak především proto, že různé druhy neformální komunikace bývají často zdrojem uvolnění, relaxace a zpestření, což je nezbytné pro obnovení nasazení a správné koncentrace pracovníka. Tento způsob má samozřejmě i své slabé stránky. Jedná se o šíření různých polopravd, lží, „drbů“ a poplašných zpráv, které mohou narušit činnost společnosti. Dalo by se říct, že je jen jediný způsob, jak něčemu takovému zamezit a to jen z části. V takové situaci je nutné včas své zaměstnance správně informovat a dostatečně je přesvědčit o pravdě. Další slabou stránkou neformální komunikace bývá její přebytek, který zamezuje efektivnímu využití pracovní doby (VYMĚTAL, 2008 str. 265).

### **4.3 Horizontální, vertikální a diagonální**

Horizontální komunikace, často označovaná také jako laterální, či příčná vyjadřuje komunikaci zaměstnanců v jedné organizační úrovni, dále pak komunikaci zaměstnanců jednoho týmu, či pracovníků v různých organizačních úrovních, avšak v odlišné vertikální linii řízení (například rozhovor mezi vedoucími různých středisek společnosti). Taková komunikace zajišťuje neformální, racionální koordinaci činností, které jsou stěžejní pro správné fungování společnosti. V některých případech bývá tento způsob komunikace podceňovaný



a vnímán jako negativní. Faktem ovšem zůstává, že tým organizace tvoří všichni spolupracující zaměstnanci, bez ohledu na hierarchické postavení (VYMĚTAL, 2008 str. 264).

Cílem vertikální komunikace je včas informovat zaměstnance o všem, co se jich jakýkoliv způsobem týká, či co by pro ně mohlo být zajímavé. Zaměstnanci by také měli mít příležitost vyjádřit se k situacím týkajících se společnosti (KOUBEK, 2008 str. 338).

Komunikace diagonální je zřídka používaná forma komunikace ve společnosti. Používá se pouze v případě, kdy je efektivnější než předchozí formy komunikace. Výhodou diagonální komunikace je její užití napříč organizačními úrovněmi a není nutné brát ohled na vertikální hierarchii společnosti (VYMĚTAL, 2008 str. 264).

## 4.4 Komunikační sítě

Komunikační sítě vznikají užíváním různých typů komunikace. Jedná se o informační propojení společnosti prostřednictvím svých zaměstnanců. Existuje několik modelových propojení plynoucích z komunikace ve společnostech (TURECKIOVÁ, 2004, str. 126).

- Prvním z nich je takzvaný řetězec. Jde o nejtypičtější způsob komunikace, ve kterém jsou zaměstnanci jednotlivých hierarchických úrovní propojeni prostřednictvím komunikační sítě.
- Dalším modelem je takzvané obrácené „Y“. V mnoha vlastnostech se shoduje s modelem řetězce. Podmínkou je, že vedoucí manažer je přímo propojen alespoň s dvěma podřízenými.
- Modele komunikačních sítí nazývaný „kormidlo“ vyjadřuje propojení několika podřízených s nadřízeným bez vzniku formálního komunikačního vztahu.
- Model „kruh“ charakterizuje komunikační síť mezi zaměstnanci v různých hierarchických úrovních, bez horizontální komunikace.
- Všeobecný model znázorňuje komunikační propojení všech zaměstnanců, včetně vedoucích manažerů, bez vymezení. Forma této komunikační sítě umožňuje vyjadřování a sdílení názorů bez

ohledu na hierarchické postavení. Ve společnosti s touto organizační strukturou ztrácí nadřízenost a podřízenost svůj význam.

## **5 Efektivní vnitropodniková komunikace**

Každý komunikační proces v podniku může pomoci, ale také narušit, ba dokonce znemožnit úspěšné dokončení vnitropodnikového procesu. Z tohoto důvodu je nutné vypracovat vhodný komunikační systém podniku a dbát na jeho přesné dodržování. Nevhodný komunikační systém, nebo jeho špatné užití může mít katastrofický dopad na fungování společnosti. Především v dnešní době neustálého zdokonalování komunikační techniky a s tím i rychlosti přenosu dat a informací je vhodný komunikační systém klíčem k úspěchu a dobré konkurenceschopnosti společnosti (TURECKIOVÁ, 2004, str. 116).

Neopomenutelnou podmínkou efektivní komunikace společnosti je ochota zaměstnanců vzájemně naslouchat a respektovat názory svých spolupracovníků. Úspěšná týmová komunikace je založena na souhře, dobrých pracovních vztazích, motivaci ke společnému dosažení cílů a úspěšnému splnění zadaných úkolů (VYMĚTAL, 2008 str. 185).

### **5.1 Náležitosti efektivní vnitropodnikové komunikace**

Mezi základní náležitosti efektivní vnitropodnikové komunikace rozhodně patří vhodná organizace práce. Dále pak kvalitní manažer, který si vytvoří vlastní tým zaměstnanců s dostatečným vzděláním, praxí a nasazením. S tím je spojeno dokonalé personální řízení, jeho strategie a uplatnění. Poslední nedílnou součástí efektivní vnitropodnikové komunikace je neustálé poskytování zpětné vazby, ať už manažerovi od svého týmu, nebo od zaměstnanců svému nadřízenému, který by měl také naslouchat svým podřízeným (VYMĚTAL, 2008 str. 267).

Úkolem vnitropodnikového informačního systému je především usměrnění formální stránky komunikace. Jde především o její informační toky uvnitř společnosti, které je možné regulovat, zaznamenávat a následně hodnotit. Takový vnitropodnikový informační systém vyplývá především z dané strategie podniku a jeho cílů. Znázorňuje propojení společnosti na základě formální a neformální organizační hierarchie. Je jedním z prostředků řízené a úprav podnikové kultury a vnitropodnikových vztahů. Podporuje řízení společnosti, její výkonnost, efektivitu práce a konkurenceschopnost (VYMĚTAL, 2008 str. 267).

## 5.2 Úspěšná strategie efektivní komunikace

Úspěšná strategie efektivní vnitropodnikové komunikace je založena na rozboru sdělení manažera svým podřízeným, na tom co chtějí zaměstnanci a na veškerých problémech vzniklých při přenosu informací (ARMSTRONG, 2002 str. 720).

Samotné manažerovo sdělení je ovlivněno tím o čem potřebují být informováni a to je ovlivněno tím, co by chtěli vědět. Z toho vyplývají tři cíle každého manažera. Prvním z nich je, aby zaměstnanci akceptovali a chápali změny v odvětvích, které se jich týkají. Druhým cílem je vyvolat v zaměstnancích dostatečné nasazení pro plnění jejich úkolů a motivovat je k zdokonalování svých schopností a vědomostí. Posledním cílem dobrého manažera je přesvědčit každého zaměstnance o jeho přispění společnosti k efektivnímu fungování (ARMSTRONG, 2002 str. 720).

Hlavním předmětem komunikace ze strany manažery z pravidla bývají plány, strategie, cíle, návrhy změn na zlepšení, úspěchy a dosažené výsledky. U všech zmíněných prvků komunikace je povinností manažera zprostředkovat možnost zpětné vazby od svých podřízených. Jeho sdělení by nemělo být předkládáno ve formě nabádání. Důvodem je, že takovému sdělení zaměstnanci z pravidla nevěnují potřebnou pozornost. Obsah sdělení by neměl být obecný, ale poukazovat na konkrétní činnosti a klást důraz na specifické požadavky. Takové požadavky by měly být prezentovány formou zdůraznění a měly by jasně vyjadřovat, co musí zaměstnanci dělat a jaký z toho budou mít prospěch (ARMSTRONG, 2002 str. 720).

Hovoříme-li o tom, co chtějí zaměstnanci vědět a co by rádi svým vyjádřením k dané situaci změnili, jsou záležitosti, které se bezprostředně týkají jich samotných. Řadíme sem především pracovní podmínky, metodiku vykonávání jejich činností, otázky týkající se pracovní doby, platového ohodnocení, jistoty jejich pracovního místa a další personální záležitosti. Úkolem manažera je informovat se o přáních a potřebách svých podřízených a s ohledem na ně přizpůsobit vhodný komunikační systém a jeho strategie. Na základě informací získaných z různých analýz poznatků a šetření by se měl manažer rozhodnout,

zda by případné změny komunikačního systému vedly k vyšší výkonnosti zaměstnanců (ARMSTRONG, 2002 str. 720)

Podrobná analýza by měla zkoumat mezilidské vztahy, ve kterých bylo ohniskem problému selhání komunikačního systému. Funkcí takové analýzy je zjistit v jaké situaci a proč vznikl problém, navrhnout jeho nápravu a doporučit změny, které by v budoucnu zabránily podobným situacím. Jedná-li se o problém v komunikačním kanálu, často může být řešen výměnou, nebo modifikací komunikačního systému společnosti. Pokud problém vznikl díky nedostatku dovedností jedince, nebo celého pracovního týmu, je vhodné, aby manažer dotyčným zprostředkoval potřebná zaškolení a výcvik (ARMSTRONG, 2002 str. 720).

### **5.3 Zdokonalování efektivní vnitropodnikové komunikace**

V každé společnosti musí zavedený komunikační systém vyhovovat ve všech směrech. V první řadě je nutné, aby zaměstnanci pochopili, že je reálné, ba dokonce nutné, komunikovat s manažerem otevřeně a bez zábran. Tím se vnitropodniková komunikace stává prostředkem k tvorbě vhodné pracovní atmosféry v daném podniku, která je jedním ze základních nástrojů úspěšného plnění cílů, efektivního fungování společnosti a podpory zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Forma vnitropodnikové komunikace se tak stává jedním z hlavních znaků podnikové kultury. Prostřednictvím zpětné vazby pak dochází k zlepšování a modernizaci dané kultury, která ovlivňuje chování všechno členů společnosti a tím zajišťuje neustálý rozvoj podniku. Nejčastějším problémem vnitropodnikové komunikace bývá domněnka, že je již ucelená a dokonalá. V každé vnitropodnikové komunikaci je nutné dodržovat tři základní zásady (VYMĚTAL, 2008 str. 263):

- V první řadě je třeba pochopit, že nejde jen informace, ale především o přístup, důvěru a loajalitu svých zaměstnanců.
- Druhá zásada říká, že jedním z hlavních vlivů působících na vnitropodnikovou komunikaci je kladný přístup a postoj manažera, jeho komunikační schopnosti a vlastnosti.

- Poslední zásadou je klást dostatečný důraz na vnitropodnikovou komunikaci v období významnějších změn v podniku.

Prvním krokem k vytvoření efektivního komunikačního systému je analýza a odstranění skutečností, které nám v tom brání. Jedná se například o rozdílné názory a postoje zaměstnanců, jejich zkušenosti, znalosti a dovednosti. Dále pak naslouchání zaměstnanců. Z pravidla akceptují jen takové skutečnosti, které korespondují s jejich názory a přesvědčením. Dalším problémem bývá, že zaměstnanec zhodnotí sdělení manažera dříve, než mu ho stihne celé předat. Filtrace je dalším problémem vnitropodnikové komunikace. V takovém případě komunikátor upravuje sdělení tak, aby ji komunikant v konečném znění považoval za kladnou. Posledním problémem bývá vytížení a časové zaneprázdnění manažera, který nemá dostatek času pro potřebné konzultace s podřízenými, nebo není schopen reagovat na veškerá sdělení zaměstnanců a jejich zpětné vazby.

Při zlepšování vnitropodnikového komunikačního systému je dobré dodržovat tato pravidla (VYKOPALOVÁ, 2000 str. 139):

- Komunikátor musí mít zcela jasnou představu o záměru svého sdělení a znát metody vedoucí k dosažení cíle tohoto záměru.
- Při komunikaci mezi dvěma zaměstnanci rozdílných odborností je nutné, aby oba používali, jim známe symboly kódování svého sdělení.
- Obsah každého sdělení by měl korespondovat s vědomostmi komunikanta.
- Poskytnut komunikátorovi zpětnou vazbu, tak aby komunikátor zjistil, jak a zda vůbec bylo sdělení pochopeno.
- Udržet v souladu verbální a neverbální prvky sdělení.

Nástroje zvyšování efektivity vnitropodnikové komunikace:

- Neustálé informování o tom, zda bylo sdělení manažera pochopeno, akceptováno a jak.
- Omezit informace pouze na ty, které jsou potřebné, důležité, nebo jinak zajímavé.
- Využívat možnosti zpětné vazby, která manažerovi přináší zajímavé poznatky a zjištění.

- Při komunikaci zjednodušit jazyk, jelikož užití odborných názvu často komplikuje efektivní průběh komunikace.
- Naslouchání všechno osob působících ve společnosti, což vede k propojení získaných souvislostí a obecně lepšímu přehledu.
- Využití neoficiálního komunikačního kanálu. Jedná se například o podnikový tisk, nebo profil společnosti na internetové sociální síti.

# 6 Rodinný podnik

## 6.1 Charakteristika rodinného podniku

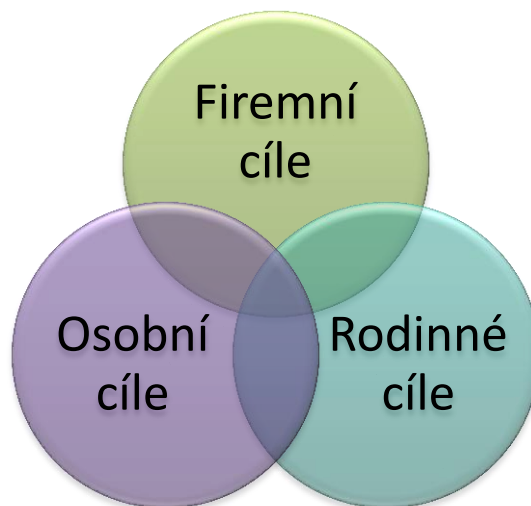
Rodinný podnik chápeme jako podnik, ve kterém působí rodinní příslušníci a jejich příbuzní. Pro dělení rodinných společností není počet zaměstnanců vhodným kritériem. Jedním ze specifických znaků rodinného podniku je účast rodinných příslušníků na vedení a kontrole vykonávaných činností podniku. Způsob vedení rodinné společnosti vyplývá z dlouhodobé strategie, kterou většinou bývá myšlenka dlouhodobého rozvoje a fungování. Hlavní vizí často bývá předání společnosti dalším generacím (STRÁŽOVSKÁ, 2002 str. 178).

Pro vedení rodinné společnosti je nutná dodržet následující pravidla, která jsou odlišná od běžného podniku (DRUCKER, 1998 str. 285):

- Prvním pravidlo říká, že v případě obsazení některé z pracovních pozic rodinným příslušníkem, je nutné, aby byl vnímán jako každý jiný zaměstnanec s dostatečnou praxí a vzděláním.
- Dle druhého pravidla je vhodné, aby ve vedoucích funkcích podniku působila osoba, která není rodinným příslušníkem, ani příbuzným. Jeho výhodou je nestrannost a racionální pohled na situace, které mohou nastat.
- Třetí pravidlo říká, že personálním manažerem by měla být cizí osoba, stejně jako v pravidle druhém, která je nestranná a proto je schopna nejlépe rozhodnout, kdo a co je nejlepší pro efektivní fungování společnosti.

Druhým typickým znakem rodinného podniku je prolínání firemních, osobních a rodinných cílů. Z tohoto důvodu je velmi složité tyto cíle sjednotit a následně vytvořit strategii, která by dopomohla k jejich úspěšnému splnění.





*Zdroj: vlastní zpracování*

## 6.2 Typy rodinných podniků

Tři typy rodinných podniků podle (STRÁŽOVSKÁ, 2002):

- Rodičovský podnik – v takovém podniku je jeden z rodičů vlastníkem a zároveň generálním manažerem. Ve většině případů tuto funkci vykonává otec.
- Manželský podnik – tento typ podniku vzniká z pravidla dvěma způsoby. Prvním z nich se týká situace, kde jeden z manželů již vlastní a provozuje svůj podnik a svého partnera do firmy přibere. Druhým způsobem vzniku manželského podniku, je jeho založení oběma partnery. Z psychologického pohledu na danou situaci se v praxi vyskytují tyto případy:
  - První z manželů působí v dominantní funkci a ten druhý respektuje jeho cíle a strategie.
  - V tomto případě se manželé staví do role rivalů, disponují stejnými schopnostmi a vědomostmi a nejsou ochotni respektovat svou podřízenost. V této situaci dochází k rozdílným názorům manželů a tím k chybám v komunikaci se svými zaměstnanci.
  - V takové situaci manželé spolupracují, sdílí stejné názory a postoje. Dokáží sjednotit své cíle, přijmout a kritiku a napravit případné nedostatky.

- Posledním případem je manželství, ve kterém partneri nejsou schopni rozdělit rodinné záležitosti od pracovních.
- Příbuzenský podnik – v této formě rodinného podniku pracují převážně prarodiče, sourozenci se svými partnery a další příbuzní. V této situaci je častým problémem otázka financí a majetkových podílů. Příkladem může být systém odměňování a rozdělování zisku.

### 6.3 Působení rodinných vztahů na fungování podniku

To jaké vztahy panují v rodině a mezi příbuznými přímo ovlivňuje celkovou atmosféru panující ve společnosti a její chod. Tato skutečnost působí jak na vnitropodnikovou část společnosti, tak i na její okolí. Nepříznivé vztahy mezi rodinnými spolupracovníky mohou vést až k zániku podniku.

Několik základních problémů které se často vyskytují v rodinné společnosti (HANZELKOVÁ, 2004 str. 306):

- Prvním z problémů je protekce, která se například projevuje s příchodem nových generací do rodinné společnosti. Zde vzniká situace, kdy majitelé přehlížejí nedostatky nově přijatých rodinných příslušníků v jejich dosavadních schopnostech a zkušenostech a jejich nerespektování spolupracovníků. To logicky mívá demotivující vliv na současné zaměstnance.
- Dalším problémem ve společnosti jsou takzvaní zhýčkaní potomci, kteří díky pracovní vytíženosti svých rodičů nemají dostatečné vychování a nerespektují základní hodnoty.
- Autokratické vedení je problémem zejména menších rodinných podniků. Tyto podniky často přicházejí o schopné a nadějně zaměstnance, kteří se v průběhu zaměstnání nemají možnost rozvíjet.
- Posledním problémem je takzvané vykořisťování. V tomto případě mají rodinní příslušníci tendenci neustále čerpat finanční prostředky podniku a mohou tím způsobit záporný přístup ostatních spolupracovníků.

## 6.4 Komunikace a případné konflikty v rodinném podniku

Nejslabší stránkou rodinného podnikání je tvorba a uplatnění vhodného komunikačního systému. Ohniskem problému bývají nepříznivé rodinné a pracovní vztahy, které vedou k častým konfliktům. Konflikty mohou vznikat různými způsoby, ať už se jedná o drobná nedorozumění, nebo jiné bezvýznamné skutečnosti, tak o dlouhodobé spory týkajících se například výše zmíněné protekce a přehlížení nedostatků.

Existují dvě metody řešení vzniklých konfliktů. V první z nich se mezi účastníky daného konfliktu zapojí třetí osoba, která funguje jako komunikační kanál. To ovšem problém nevyřeší, ale jen utlumí a odsune.

V druhé metodě se doporučuje najmout nezávislého odborníka, který je nestranný a aktivně řeší daný problém (STRÁŽOVSKÁ, 2002 str. 184)

# Empirická část

## 7 Průzkum v rodinné společnosti Golf Beřovice, s. r. o.

### 7.1 Stanovení výzkumných otázek

S ohledem na cíle této bakalářské práce, jsem si před započítím průzkumu stanovil tyto výzkumné otázky:

1. Převážná část zaměstnanců je spokojena se zavedenou formou komunikace ve společnosti.
2. Většina zaměstnanců je spokojena s organizační strukturou společnosti.
3. Komunikace ve společnosti ovlivňuje jak pracovní výkony zaměstnanců, tak jejich mezilidské vztahy.
4. Lze předpokládat, že některé vztahy mezi rodinnými příslušníky jsou poněkud napjaté.

### 7.2 Základní popis a informace

Následující část obsahuje nejprve obecný popis podniku, a poté následuje dotazníkové šetření. Společnost Golf Beřovice, s. r. o. vznikla 1. června roku 1993 zápisem do obchodního rejstříku.

Rodinná společnost byla založena dne 19. 3. 1993 zakladateli Ing. Janou Jonášovou a její dcerou Alenou Maštalířovou. S neustálou potřebou zvyšování základního kapitálu bylo později nutné vyhledat další investory. Prvním z nich byl Ing. Ladislav Tyle, starosta obce Beřovice a dále pak Jiří Laurinec, Jiří Matouš a Tomáš Matějovský. Jednateli společnosti jsou Ing. Pavel Koukol, který je zároveň generálním ředitelem společnosti a Ing. Ladislav Tyle.

**Obchodní jméno:** Golf Beřovice s.r.o

**Sídlo společnosti:** Beřovice 15, 273 71 Zlonice

**IČO:** 47548584

**Základní kapitál:** 57 383 000,- Kč

**Společníci podniku:**

- Ing. Josef Jonáš a Ing. Jana Jonášová
- Alena Maštalířová
- Ing. Pavel Koukol a Helena Koukolová
- Ing. Václav Koukol
- Jiří Laurinec
- Ing. Ladislav Tyle
- Jiří Matouš
- Tomáš Matějovský

**Předmět podnikání:**

Mezi nejvýznamnější činnosti společnosti patří následující:

- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- poskytování tělovýchovných a služeb
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- hostinská činnost
- organizování sportovních služeb

## **7.3 Historie společnosti**

Do roku 2004 podnik hospodařil pouze s malým akademickým hřištěm, cvičnou plochou a malým stánkem s občerstvením. V srpnu roku 2004 proběhlo slavností otevření devíti jamkového normovaného hřiště soutěžních parametrů. Tím společnost udělala velký krok kupředu. S přibývajícími golfisty bylo nutné areál neustále budovat a rozšiřovat. K tomu bylo třeba rychle obstarat potřebný kapitál a z toho důvodu byli i přijati výše zmínění společníci. Jedním z nejnútnejších požadavků bylo vytvořit adekvátní zázemí společnosti, kde se budou nacházet recepce, šatna, klubovna pro členy golfového klubu a také

restaurační zařízení. V roce 2005 došlo k rozsáhlé úpravě a rozšíření parkoviště, které sloužilo jak pro klienty, tak pro zaměstnance podniku. Po dokončení těchto nezbytných úkonů byl cíl jediný. Bylo třeba zahájit stavbu zbylých devíti jamek, které chyběly do „čistokrevného“ osmnácti jamkového hřiště. Výstavba byla zahájena v roce 2006. Slavnostní otevření se konalo opět v srpnu, ale roku 2008. Bylo vybudováno hřiště evropských soutěžních parametrů, které bylo schopno hostit řadu prestižních turnajů. Posledním cílem bylo vybudovat zařízení, kde by se mohlo hrát i mimo sezónu. Proto společnost pořídila tři golfové trenažéry, které jsou pro klienty k dispozici vždy od října do března následujícího roku.

## 7.4 Současnost

Nyní se společnost věnuje především provozu a údržbě golfového areálu, pořádá golfové turnaje, organizuje komerční akce, provozuje vyhlášenou Juhaniak Golf Academy, golfový ProShop a restaurační zařízení Clubhouse Restaurant Beřovice. Všechny tyto činnosti provádí padesát zaměstnanců, kteří jsou rozděleny do různých sektorů, čímž se řadí mezi malé podniky.

**Motto společnosti:** „Nic to nechce, jen hrát lehce.“

Obrázek 3. logo společnosti



Zdroj: *Golf Beřovice [online]. © 2014 [cit. 2014-06-16]. Dostupné z: <http://www.gcbr.cz/>*

## **1. vedení společnosti**

Generálním ředitelem společnosti, jak je již výše uvedeno, je Ing. Pavel Koukol, bratr Jany Jonášové. Jeho pracovní náplní je kontrola všech sektorů, jednání s vedoucími sektorů a zadávání strategických úkolů. Každé pondělí od 9:00 svolává poradou vedoucích sektorů. Zde se vyhodnocuje míra splnění stanovených cílů a především se zde tvoří plány a cíle na další týden. Porady se pravidelně účastní Jakub, vedoucí údržby, organizátorka komerčních akcí a zároveň dcera Pavla Koukoly, Vanda Boučková, dále pak já jako vedoucí restauračního zařízení, moje matka Alena jako vedoucí provozu, Helena, manželka Pavla, jako vedoucí obchodu s golfovým příslušenstvím, Josef Jonáš, otec Aleny Maštaliřové, jako vedoucí golfové akademie a jeho manželka Jana, jako prezidentka golfového klubu.

## **2. sektor – Údržba areálu**

Údržbu celého areálu má na starost syn Aleny Maštaliřové, Jakub. K dispozici má třináct zaměstnanců. Dva z nich se starají o elektrické kárky, sběr balonků z cvičných ploch a o údržbu ploch kolem hlavní budovy a parkoviště. Tito dva zaměstnanci slouží ve směnách proti sobě a komunikují spolu převážně telefonicky a dopisováním. Zbýlých jedenáct zaměstnanců se stará o údržbu hřiště. Jedná se především o sekání trávy, hnojení, zavlažování a o údržbu strojů. Jakubovým úkolem je každé ráno svolat poradou, kde své podřízené seznámí s plánem dne, rozdá přesné instrukce a úkoly a pak se stará jen o jejich správné plnění.

## **3. sektor – Provoz areálu**

Provoz areálu a především golfového hřiště má v kompetenci Alena Maštaliřová. Ta má k dispozici Vandu, organizátorku komerčních akcí, se kterou sdílí společnou kancelář, tudíž mezi sebou komunikují výhradně ústně. Dále má k dispozici recepci o třech recepčních, prostřednictvím které řídí veškerý pohyb na hřišti. S recepčními komunikuje převážně ústně, nebo prostřednictvím mailové korespondence. Ti předávají informace maršálům, kteří mají na starost startování golfových turnajů, bezpečnost a plynulý chod na hřišti.

Recepce dále komunikuje s hlídači parkoviště. Každé ráno Alena rozdává jasné instrukce a pak už s nimi komunikuje pouze přes vysílačky.

#### **4. sektor – Restaurační zařízení**

Mou náplní práce je provoz restaurace a občerstvovacího stánku na jamce č. 10. K dispozici mám čtyři kuchaře, šest lidí zajišťujících obsluhu hostů a dva zaměstnance, kteří se střídají v občerstvovacím stánku. Se zaměstnanci restaurace komunikuji převážně ústně přímo v restauraci, případně telefonicky dle potřeby. Zaměstnanci stánku komunikují pouze s vedoucím obsluhy pro daný den.

#### **5. sektor – Golfový obchod**

Za chod obchodu s golfovým příslušenstvím zodpovídá Helena, manželka Pavla Koukola. Její povinností je hlídat stav zásob a pravidelně je doplňovat. Samotný prodej má na starost recepce, se kterou komunikuje výhradně ústně.

#### **6. sektor – Golfová Akademie**

O provoz golfové akademie se stará Josef Jonáš. Jeho náplní je zajištění trenérů na každý den. S nimi jedná především telefonicky a přibližně dvakrát za měsíc svolává poradou, kde plánují zajištění blížících se komerčních akcí, kurzů a golfových táborů. Josef má k dispozici šest trenérů, z nichž pět stále studuje vysokou školu. Zde bývá častý problém v komunikaci.

#### **7. sektor – Golfový klub**

O chod golfového klubu se stará jeho prezidentka, Jana Jonášová. Ta svolává jednou měsíčně schůzi výboru, při které plánují klubové akce, klubové soutěže, nábor nových členů a péči o ně. S výborem komunikuje převážně prostřednictvím mailové korespondence, telefonicky a jak je již výše zmíněno, ústně na schůzích výboru.

## **7.5 Fáze průzkumu**

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil jednu z metod kvantitativního výzkumu. Vybral jsem výzkumnou metodu dotazníkového šetření. Vytvořil jsem dva druhy dotazníků. První z nich jsem rozdělil mezi zaměstnance, kteří jsou příslušníci rodiny. Druhý typ dotazníků byl určen ostatním zaměstnancům. Celkem



bylo tedy rozdáno 48 dotazníků, z nichž se mi 42 vrátilo zpět. Pouze 40 jich bylo vyplněných tak, abych je mohl použít pro tento výzkum. Výhodou této formy průzkumu je, že dokáží oslovit celý personál v krátkém časovém sledu, s poměrně minimálním úsilím. Nevýhodou často bývá nízké procento návratnosti. Odpovědi respondentů mohou být ovlivněny řadou faktorů a nemusí být založeny na pravdivém tvrzení. Oba dotazníky obsahovaly většinu uzavřených otázek a několik otevřených otázek, kde jsem po respondentech chtěl vyjádřit jejich vlastní názor na danou problematiku. Zprvu jsem měl drobné obavy z toho, že se respondenti budou těmto otázkám vyhýbat, ale nakonec jsem byl mile překvapen.

Dotazník pro rodinné příslušníky obsahoval 10 uzavřených otázek a 2 otevřené. Zaměstnancům jsem rozdál dotazník, který obsahoval 12 uzavřených otázek a 2 otevřené. Samotný výsledek mě zajímal nejen z pohledu tvorby této bakalářské práce, ale také z pohledu jejich nadřazeného. Za mého působení ve společnosti se tato problematika nikdy neřešila ani nezjišťovala.

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit spokojenost všech zaměstnanců s vnitrofiremní komunikací a vůbec s organizační strukturou společnosti.

## **7.6 Sběr dat**

Jak jsem již uvedl výše, mezi zaměstnance jsem osobně rozdál 48 dotazníků a 1 jsem vyplnil sám. Zprvu jsem zvažoval, zda rozdát dotazníky jen několika zaměstnancům z rodinných příslušníků a několik dotazníků mezi ostatní zaměstnance, ale už jen má zvědavost mě donutila oslovit každého člena společnosti.

Formulaci otázek a jeho zpracování jsem projednával s ředitelem Pavlem koukolem. Jeho podmínkami bylo sdělit mu výsledky mého výzkumu, dále chtěl, aby zaměstnanci vyplňovali dotazník během svého volna, nikoliv v pracovní době a také se předem omluvil, že se z osobních důvodů nechce zúčastňovat mého výzkumu a tudíž můj dotazník odmítl. S těmito podmínkami jsem samozřejmě souhlasil a zahájil svůj výzkum. Řada zaměstnanců přistupovala k dotazníkům velmi kladně a ocenili možnost vyjádřit se k dané problematice. Několik zaměstnanců mělo k výzkumu opačný přístup. Jednalo se o zaměstnance starší

generace. Příčinou, dle mého názoru, byl strach z přiznání svého mínění. Ale i přes tyto zádrhly jsem dostal zpět poměrně dost, velmi dobře vyplněných dotazníků, které jsem mohl dostatečně zhodnotit a dospět k zajímavým výsledkům.

## 7.7 Vyhodnocení získaných dat

K vyhodnocení získaných dat jsem měl tedy k dispozici 41, velmi dobře vyplněných dotazníků, které jsem využil k tvorbě grafů prostřednictvím programu Microsoft Office Excel. U některých otázek jsem získaná data využil k tvorbě tabulek s nejčastěji se vyskytujícími odpověďmi.

## 7.8 Vyhodnocení otázek uvedených v dotazníku pro rodinné příslušníky

*V tomto průzkumu odpovídalo 7 respondentů. Dotazník odmítl pouze ředitel společnosti, Pavel Koukol.*

### 1. otázka – Jakého jste pohlaví?

Dle očekávání se mi od rodinných příslušníků vrátily všechny rozdané dotazníky. Samotný výsledek poukazuje na to, že širší zastoupení rodinného klanu mají v naší společnosti ženy.

**Tabulka 1. Pohlaví**

Pohlaví	
Muž	3
Žena	4

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 2. otázka – Jaký je Váš věk?

Z těchto výsledků je patrné, že vyšší procento rodinných příslušníků zastupují starší generace. Mladší generaci zde zastupují já, společně se svým bratrem Jakubem a o něco málo starší Vanda.

Tabulka 2. Věk

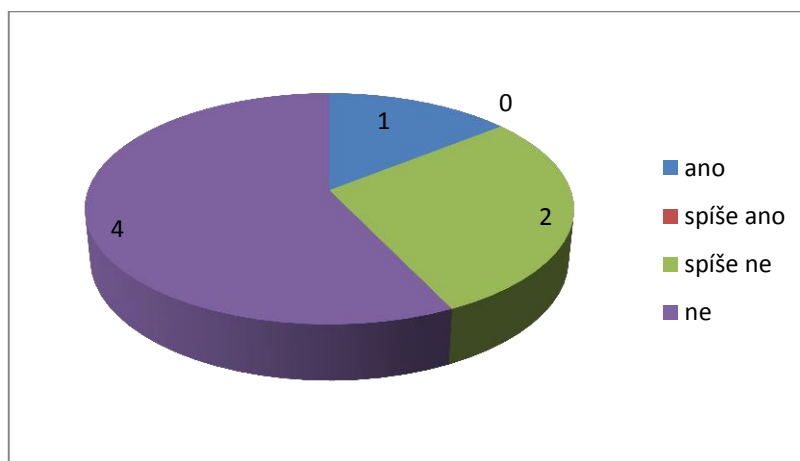
Věk zaměstnanců	
do 25 let	2
26 - 40 let	1
41 let a více	4

Zdroj: vlastní zpracování

3. otázka – Chtěl/a byste vést jiný sektor, než vedete?

Tyto výsledky poukazují na to, že převážná část respondentů je spokojena se svým postem, respektive se svým týmem. Já sám jsem na tuto otázku odpovídal kladně a to z důvodu, že bych rád vedl golfovou akademii a to především z důvodu, že jsem zde působil dříve jako trenér.

Graf 1. Umístění vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

4. otázka – Jak dlouho pracujete ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o.?

Výsledky poukazují na to, že zaměstnanci starší generace působí ve společnosti více jak 5 let, tady od jejího založení. My mladší pracujeme ve společnosti poměrně krátce a stále sbíráme potřebné zkušenosti.

Tabulka 3. Doba působení ve společnosti

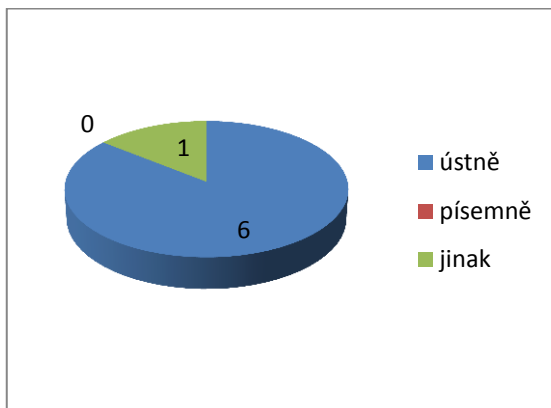
Doba působení ve společnosti	
do 1 roku	2
2 - 5 let	1
5 let a více	4

Zdroj: vlastní zpracování

5. otázka – Jak sdělujete svým podřízeným důležité informace?

Výsledky jasně poukazují na to, že si vedoucí sektorů zakládají na osobní komunikaci se svými zaměstnanci. Jinak tomu je pouze u vedoucího golfové akademie, u kterého převažuje komunikace prostřednictvím softwaru „Ops – teetime“. Do tohoto softwaru Josef zadává rozpis trenérů na každý den, tak aby měl každý z nich neustálý přehled.

**Graf 2. Sdělování informací podřízeným**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**6. otázka – Informujete své podřízené o tom, jak Váš tým plní dlouhodobé cíle společnosti?**

Zde je vidět, že větší část vedoucích sektorů, probírá se svým týmem plnění cílů společnosti. Dle mého názoru je to v sektorech restaurace, golfové akademie a provozu, naprosto nezbytné.

**Tabulka 4. Informovanost podřízených**

Informovanost o plnění cílů	
ano	2
spíše ano	2
spíše ne	1
ne	2

*Zdroj: vlastní zpracování*

**7. otázka – Dáváte svým podřízeným prostor pro poskytnutí zpětné vazby?**

Dle mého očekávání výsledky korespondují s odpověďmi z předchozí otázky. V sektorech, kde se s týmem probírá plnění dlouhodobých cílů, mají zaměstnanci logicky prostor pro poskytnutí zpětné vazby. Myslím si, že by se vedoucí měl zajímat o názory svých podřízených a to především z toho důvodu, že mají na danou problematiku objektivnější pohled.

Tabulka 5. Poskytování zpětné vazby

Prostor pro poskytnutí Z. V.	
ano	2
spíše ano	2
spíše ne	1
ne	2

Zdroj: vlastní zpracování

8. otázka – Jak vycházíte s ostatními rodinnými příslušníky pracujícími ve společnosti?

Zde je patrné, že většina rodinných příslušníků má mezi sebou kladné vztahy. Ze zbylých tří to dva vnímají jako dostačující a jeden je poměrně nespokojen.

Tabulka 6. Vztahy mezi rodinnými příslušníky

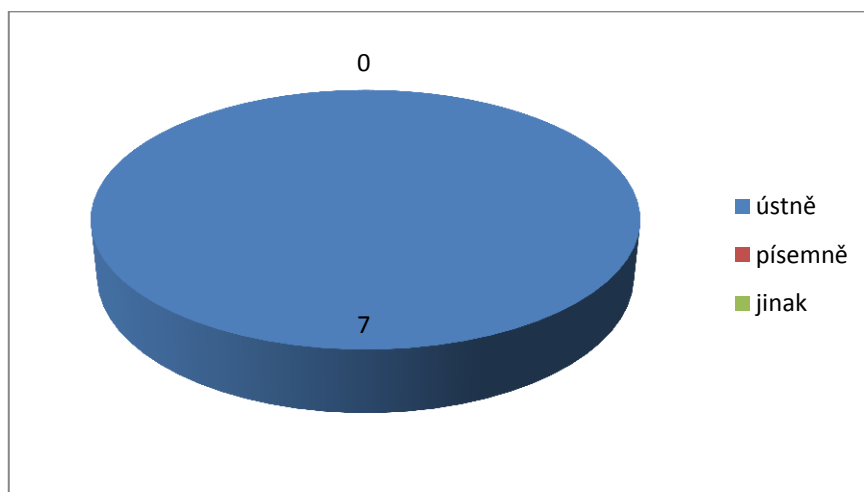
Vztahy mezi R. P.	
velmi dobře	4
dobře	2
spíše ne	1
nevycházím	0

Zdroj: vlastní zpracování

9. otázka – Jak komunikujete s Vaším nadřízeným?

Odpovědi na tuto otázku jen potvrzují, že veškerá komunikace s ředitelem Pavlem Koukolem probíhá ústně a to převážně prostřednictvím pravidelných porad.

Graf 3. Způsob komunikace s nadřízeným

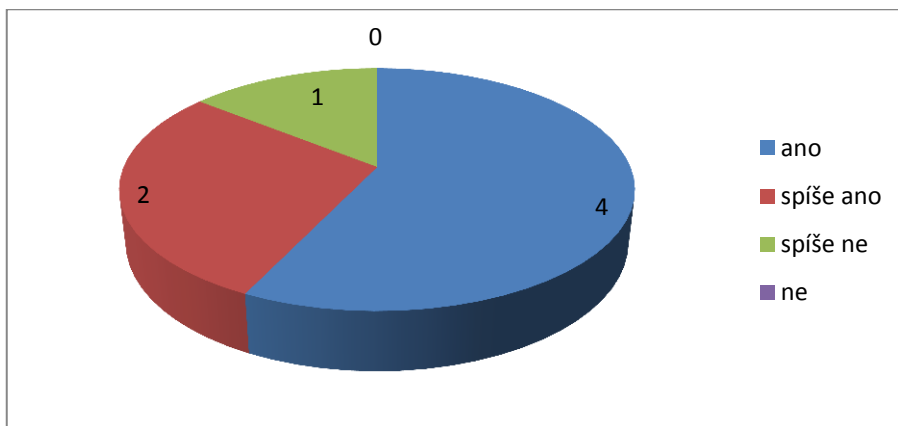


Zdroj: vlastní zpracování

**10. otázka – Jste spokojen/a s organizační strukturou společnosti?**

Z odpovědí opět vyplývá, že většina rodinných příslušníků je spokojena s organizační strukturou společnosti.

**Graf 4. Spokojenost s organizační strukturou**



*Zdroj: vlastní zpracování*

**11. otázka – Pokuste se stručně popsat, co způsobuje problémy, které vznikají při komunikaci s rodinnými příslušníky pracujícími ve společnosti.**

Většina respondentů zde uváděla jako hlavní problém dlouhodobé osobní vztahy a zavádění soukromých záležitostí do pracovních. Je logické, že lidé nedokáží své problémy dlouhodobě potlačovat a přetvařovat se. Zde vidím největší problém v rodinném podnikání. Vztahy mezi rodinnými příslušníky bývají velmi často napjaté a to se pak prolíná do celého fungování společnosti. Důsledkem toho je pak například nedůvěra podřízených, ztráta motivace a jiné faktory, které ovlivňují chod společnosti.

**12. otázka – Pokuste se vyjádřit svůj návrh na zlepšení komunikace ve společnosti.**

Většina respondentů by navrhovala komunikovat častěji jak s vedením, tak se svými podřízenými.

## 7.9 Vyhodnocení otázek uvedených v dotazníku pro ostatní zaměstnance

### 1. otázka – Jakého jste pohlaví?

Na rozdíl od mého očekávání se více dotazníků vrátilo od mužů, i přes to, že ve společnosti pracuje více žen. Rozdíl ale nebyl nijak markantní, 18 dotazníků bylo vyplněných od žen, 16 od mužů. Procentuální poměr byl tedy 53% a 47% ve prospěch mužů.

### 2. otázka – Jaký je Váš věk?

Ze čtyřiatřiceti dotazníků, kterých se mi vrátilo od zaměstnanců, převážná část zastupovala mladší generaci. Důsledkem toho je, že v sektorech golfové akademie, restauračního zařízení a údržby, pracuje poměrně mladý personál.

Tabulka 7. Věk zaměstnanců

Věk zaměstnanců	
do 25 let	18
26 - 40 let	7
41 let a více	9

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. otázka – Ve kterém sektoru pracujete?

Dle očekávání se nejvíce dotazníků vrátilo ze sektoru údržby a restaurace kde také pracuje nejvíce zaměstnanců. Bohužel nízké procento dotazníků se vrátilo ze sektoru provozu. Vysvětluji si to tím, že zde pracují zaměstnanci starších generací. Ti, dle mého názoru, mají poněkud obavy z toho vyjádřit svůj názor, jsou méně důvěřiví a mají rádi své jistoty.

Tabulka 8. Umístění zaměstnanců

Umístění zaměstnanců	
údržba	12
provoz	4
restaurace	10
akademie	5
klub	3

Zdroj: vlastní zpracování

4. otázka – Jak dlouho pracujete ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o.?

Tabulka 9. Doba působení zaměstnanců ve společnosti

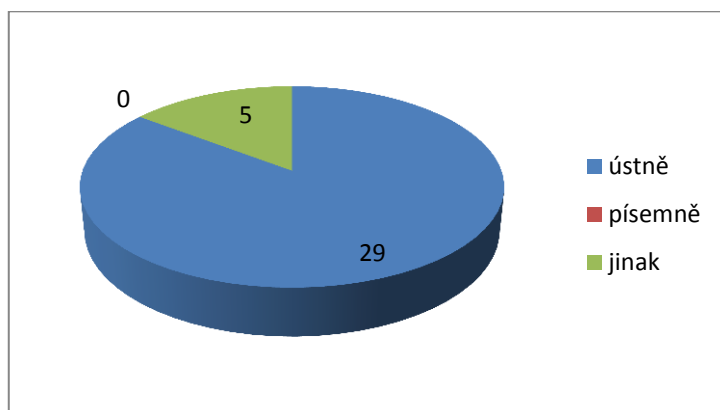
Doba působení ve firmě	
do 1 roku	8
2 - 5 let	19
5 let a více	7

Zdroj: vlastní zpracování

5. otázka – Jak Vám nadřízení sdělují důležité informace?

Výsledek této otázky mě nijak nepřekvapil. Ve společnosti si zakládáme na osobní komunikaci, jak se zaměstnanci, tak s klienty. Pouze zaměstnanci golfové akademie volili poslední možnost a to z důvodu, že jim vedoucí Josef Jonáš předává informace o jejich práci prostřednictvím softwaru „Ops-teetime“, kde mají přesný rozpis lekcí.

Graf 5. Informovanost od nadřízených



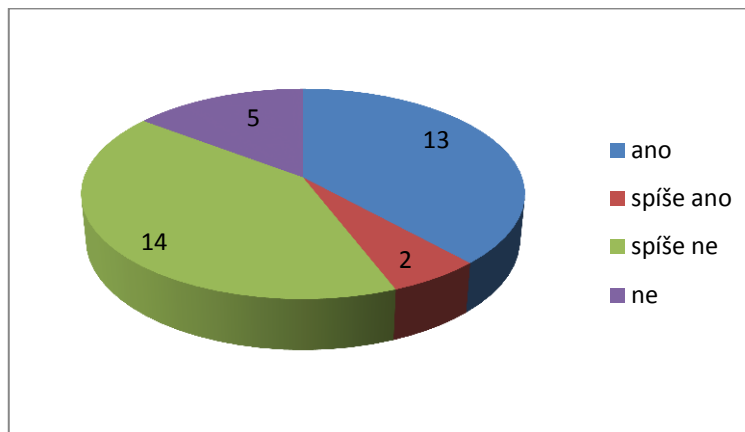
Zdroj: vlastní zpracování

6. otázka – Jste informován/a o tom, jak se společnosti daří?

Nejvyšší procento kladných odpovědí přišlo ze sektoru akademie a restaurace, kde je dle mého názoru klíčové, aby zaměstnanci věděli, jak dobře odvádí svou práci a to především z toho důvodu, že přichází do přímého kontaktu s klienty a vytvářejí tak obraz společnosti.



Graf 6. Informovanost o výkonech společnosti

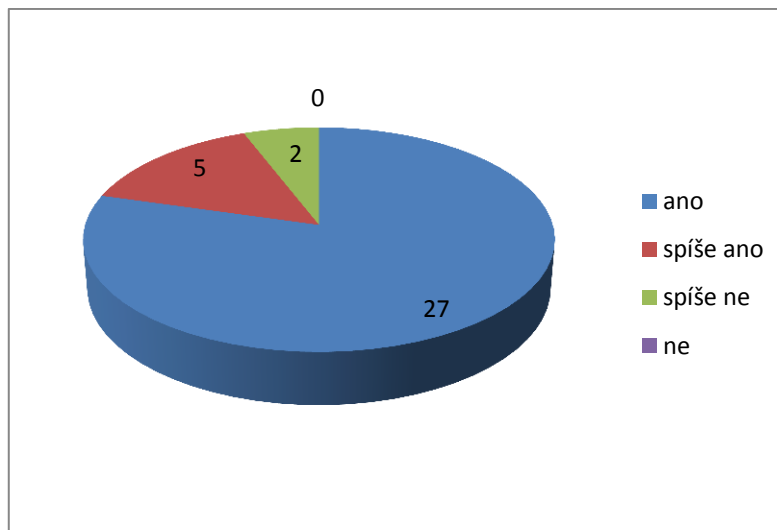


Zdroj: vlastní zpracování

7. otázka – Jste spokojen/a s organizační strukturou společnosti?

Z výsledků této otázky je patrné, že organizační struktura společnosti je nastavena více než dobře. Záporné odpovědi přicházely pouze ze sektoru golfové akademie, kde je dlouhodobý problém s komunikací. Důvodem je dle mého názoru vysoké procento mladého personálu, který není dostatečně spolehlivý. Dalším faktorem může být skutečnost, že tato práce bývá ve většině případů nárazová a je složité vytvářet dlouhodobé plány.

Graf 7. Spokojenost zaměstnanců s organizační strukturou

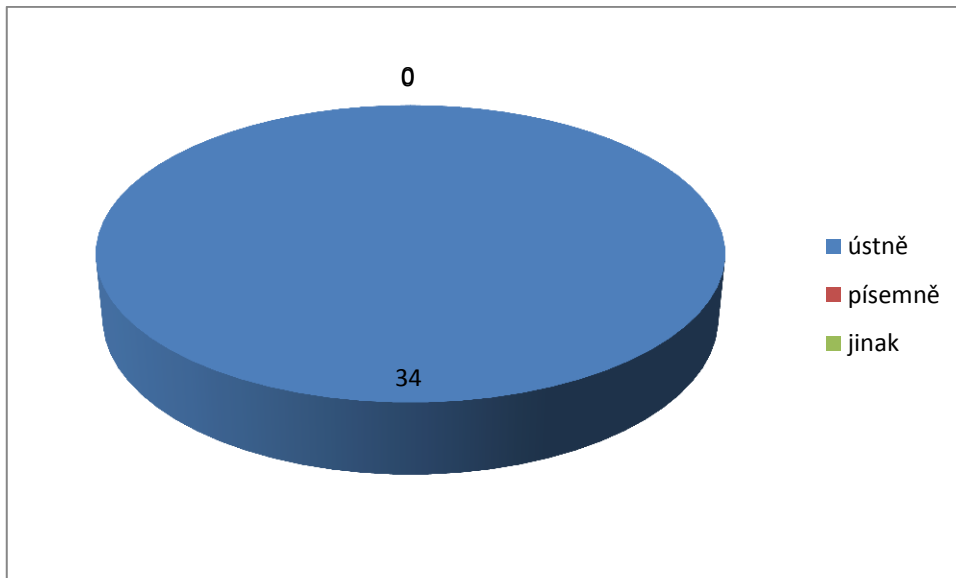


Zdroj: vlastní zpracování

8. otázka – Jakým způsobem komunikujete se svými nadřízenými v případě nějakého problému?

Zde z odpovědí jasně vyplývá, že všichni zaměstnanci řeší problémy s vedoucím výhradně ústně, což je dle mého názoru nejlepší řešení.

Graf 8. Způsob komunikace s nadřízenými

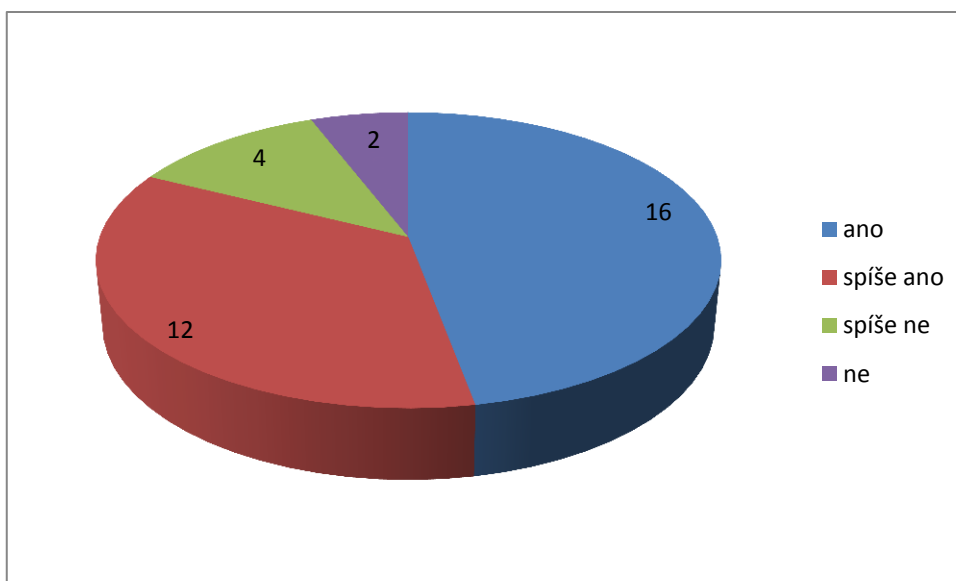


Zdroj: vlastní zpracování

9. otázka – Dostáváte prostor pro vyjádření svého názoru?

Z těchto výsledků je patrné, že převážná část personálu má prostor pro vyjádření svého názoru. V sektoru golfové akademie se to po zaměstnancích přímo vyžaduje. Důvodem je každoroční úbytek klientů a snaha vymyslet řešení, které by dokázalo přilákat novou klientelu.

Graf 9. Prostor pro vyjádření vlastního názoru

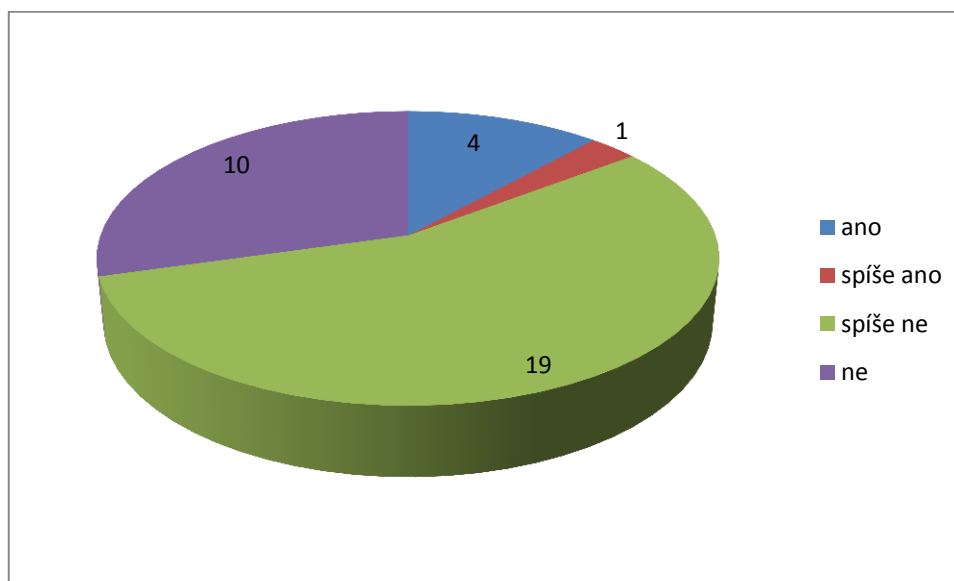


Zdroj: vlastní zpracování

**10. otázka – Setkáváte se s nějakými problémy při komunikaci s nadřízenými?**

Jak je již patrné z předchozích odpovědí, v převážné části společnosti funguje komunikace velmi dobře, vyjma sektoru golfové akademie. Jak jsem již zmiňoval výše, tomuto sektoru se dlouhodobě nedaří a vedení stále nedokázalo vymyslet řešení, které by jej jakkoliv povzbudilo.

**Graf 10. Problémy v komunikaci s nadřízenými**

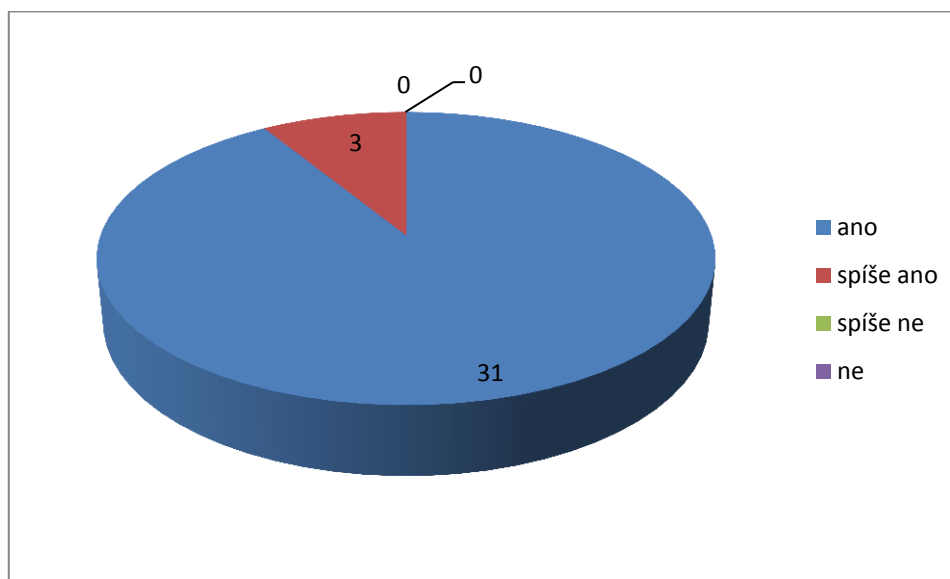


*Zdroj: vlastní zpracování*

**11. Předává Vám nadřízený dostatek informací k správnému vykonávání Vaší práce?**

Zde je evidentní, že každý zaměstnanec má jasně zadané úkoly a instrukce, jak je plnit. Dle mého názoru se zde jedná o klíčový faktor, který ovlivňuje konečný výsledek snažení. Velký podíl na tomto zjištění mají dle mého názoru pravidelné porady s personálem.

Graf 11. Informovanost z hlediska vykonávání práce

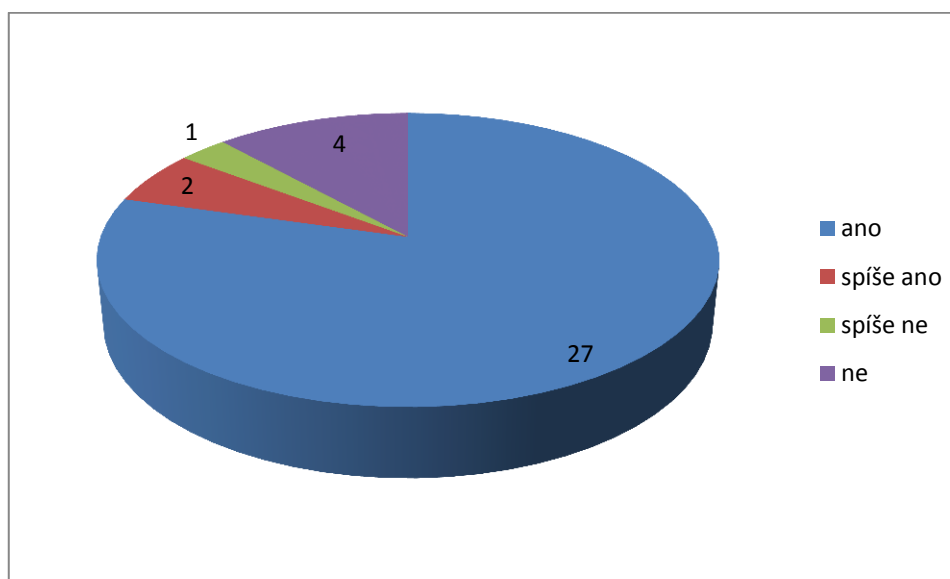


Zdroj: vlastní zpracování

**12. otázka – Předává Vám nadřízený informace k správnému vykonávání Vaší práce včas?**

Z odpovědí na tuto otázku je jasné, že většina personálu je informována včas, problém je opět v sektoru golfové akademie, kde, jak jsem již výše uvedl, je práce nárazová a ve většině případů se trenér zajišťuje na poslední chvíli.

Graf 12. Včasná informovanost od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování

13. otázka – Pokuste se stručně popsat problémy v komunikaci, které nastávají ve Vaší společnosti.

Veškeré odpovědi na tuto otázku byly, tak jak jsem požadoval, stručné a jasné. Většina personálu se neseťkává s problémy v komunikaci se svými nadřízenými nebo kolegy. Dle očekávání z předchozích výsledků, dochází k problémům pouze v sektoru golfové akademie, v sektoru údržby a v sektoru restaurace.

Tabulka 10. Případné problémy v komunikaci

Problémy v komunikaci	
nemám	28
nedostatečná informovanost	3
opožděná informovanost	4

Zdroj: vlastní zpracování

14. otázka – Pokuste se stručně vyjádřit Váš návrh na zlepšení komunikace ve společnosti.

Z odpovědí na tuto otázku jsem mile překvapen. Jak vyplývá z tabulky, tak 31 respondentů si stojí za tím, že komunikace je dostačující a nevyžaduje žádné změny. Dva respondenti z golfové akademie uvedli, že by na místo telefonické komunikace upřednostňovali komunikovat elektronicky, například prostřednictvím online dokumentu na google.com. V tomto řešení vidím jeden velký problém, a to potřeba okamžité zpětné vazby, ze strany Josefa Jonáše. Bohužel mě poměrně zaskočila odpověď, ve které respondent uvádí, že by vyměnil svého nadřízeného. Odpověď samozřejmě také přišla ze sektoru golfové akademie, kde jsou, soudě z předchozích odpovědí, velmi napjaté vztahy.

Tabulka 11. Návrh na zlepšení komunikace

Zlepšení komunikace	
dostačující - neměnil/a bych	31
jiný způsob komunikace	2
vyměnil/a bych vedoucího	1

Zdroj: vlastní zpracování

## 7.10 Závěr empirické části

V závěru empirické části bych chtěl shrnout data získaná pomocí dotazníků, které jsem rozdál zaměstnancům společnosti a porovnat je s předem stanovenými výzkumnými otázkami.

Před zahájením výzkumu jsem si stanovil čtyři výzkumné otázky, které jsou úzce spjaté s problematikou komunikace v rodinné společnosti. Hlavním cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s vnitrofiremní komunikací a organizační strukturou společnosti.

1. Výzkumná otázka: Z průzkumu jsem dle získaných dat zjistil, velká většina zaměstnanců je spokojena se zavedenou formou komunikace ve společnosti. Kladně totiž odpovědělo 91% zaměstnanců. Tato hodnota jasně dokazuje tvrzení, že si společnost Golf Beřovice, s. r. o. zakládá na spolehlivé a efektivní komunikaci se svými zaměstnanci. V případě že by se tato výzkumná otázka nepotvrdila, dalo by se předpokládat, že se společnost bude potýkat se značnými existenčními problémy. Jak jsem již výše zmiňoval, komunikace je dle mého klíčovým faktorem ovlivňujícím fungování podniku a troufám si tvrdit, že získaná data by toho byla důkazem.
2. Výzkumná otázka: Z provedeného průzkumu jsem dále vyhodnotil, že 94% zaměstnanců je spokojeno s organizační strukturou společnosti. Výsledky jsou opět velmi dobré a odráží se v nich kvalita vedení společnosti. Výše uvedená zjištění opět potvrzují výzkumnou otázku. Klíč vidím především v počtu vedoucích pracovníků. Naprosto se ztotožňuji s tím, že každý sektor by měl mít svého vedoucího a fungovat jako tým.
3. Výzkumná otázka: Průzkum potvrzuje i třetí výzkumnou otázku. Ze získaných dat je jasně vidět, jak komunikace ovlivňuje mezilidské vztahy a pracovní výkony. Opět se vracíme k problému, který panuje v sektoru golfové akademie. Zde je dle mého názoru komunikace příčinou dlouhodobých potíží.

4. Výzkumná otázka: Tato otázka se dle vyhodnocení ze získaných dat úplně nepotvrdila. Z průzkumu totiž jasně vyplývá, že pouze jeden rodinný příslušník má osobní problém s jedním ze svých kolegů. Z vlastních zkušeností jsem očekával víc takových odpovědí a tak mě výsledky poměrně překvapily. Logicky by se dalo předpokládat, že by na to měli být dva, ale dle mého názoru je tím druhým ředitel společnosti Pavel Koukol, který se průzkumu na vlastní žádost nezúčastnil.

Jak tedy vyplývá z vyhodnocení stanovených výzkumných otázek, převážná část personálu je spokojena jak s vnitropodnikovou komunikací, tak s organizační strukturou společnosti. Hlavní podíl na tomto úspěšném zjištění má rozhodně způsob vedení. Jak jsem již výše zmiňoval, ředitel společnosti Pavel Koukol si zakládá na komunikaci se svým personálem, ale také na komunikaci v jednotlivých sektorech. Vhodná organizační struktura je nedílnou součástí úspěšného fungování společnosti a dle mého názoru je jedním z klíčových faktorů ovlivňující efektivitu vnitropodnikové komunikace.

## Doporučení

Co se týče mého doporučení, musím hned v úvodu konstatovat, že je velmi složité navrhnout způsoby zlepšení společnosti, která dle mého názoru funguje velmi dobře. Nedostatky se objevily pouze v sektoru golfové akademie. Zde je problém dlouhodobý a samotné vedení si s ním láme hlavu téměř tři roky. Je jasné, že problémy v komunikaci jsou úzce spjaty s úspěšností tohoto sektoru. Jak jsem již výše uvedl, každoroční přírůstky golfistů už nejsou takové, jako v dřívějších letech a proto je zde práce spíše nárazová.

Mým návrhem na zlepšení této situace je snížit počet trenérů na dva a nabídnout jim práci na plný úvazek. V případě potřeby by je mohl suplovat Josef Jonáš. Měli by tak pevně stanovený pracovní rozvrh a nebylo by nutné neustále shánět trenéra, který je zrovna k dispozici. Jak jsem již výše uvedl, trenéři jsou převážně studenti vysokých škol, to znamená, že nejsou neustále v pohotovosti.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak komunikace ovlivňuje mezilidské vztahy, pracovní výkony a jaké pozitivní a negativní dopady má na celkové fungování společnosti. V teoretické části jsou přiblíženy základní pojmy a definice spojené s komunikací ve společnosti. Jedná se například o komunikační proces, komunikační model, verbální a neverbální komunikaci a komunikační nástroje. Dále se teoretická část zabývá vnitropodnikovou komunikací, jejím členěním a efektivností. V závěru teoretické části je charakterizován rodinný podnik. Oporou pro tvorbu této části byla literární díla uvedená na konci této práce v seznamu bibliografie.

Empirická část již zkoumá efektivitu a funkčnost zavedené komunikace ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o. prostřednictvím průzkumu, vyhodnocením získat dat z rozdaných dotazníků. V úvodu této části byly stanoveny výzkumné otázky, které měl průzkum potvrdit a vyloučit. Dále zde byl představen zkoumaný podnik, jeho historie, základní popis a organizační struktura. Samotný průzkum byl prováděn prostřednictvím dvou dotazníků, které byly vypracovány pro účely této práce. Jednalo se o dva typy dotazníků, jeden z nich byl určen pro rodinné příslušníky zaměstnané ve společnosti a ten druhý byl určen pro ostatní zaměstnance. Zbylé informace byly získány z rozhovorů s vedoucími pracovníky sektorů, z neustálých konzultací s ředitelem společnosti Pavlem Koukolem a také z vlastních zkušeností a pozorování. Získaná data byla vyhodnocena, popsána a znázorněna pomocí tabulek a grafů. V závěru této části byly porovnány výzkumné otázky s výsledky průzkumu a navrženy doporučení pro zlepšení.

Z hlediska cíle této bakalářské práce bylo zjištěno, že komunikace rozhodně ovlivňuje mezilidské vztahy a současně s tím i pracovní výkony zaměstnanců. Komunikace má také řadu pozitivních a negativních dopadů na celkové fungování společnosti. Mezi ty pozitivní lze zcela určitě uvést schopnost motivovat zaměstnance k lepším výkonům, k sebevzdělávání a k sebezdokonalování. Tím dalším pozitivem je bezpochyby informovanost, kterou získáváme prostřednictvím komunikace. Ta je dle mého názoru klíčová, pro správné vedení společnosti.



Negativním dopadem může být zcela určitě narušování mezilidských vztahů mezi personálem. Atmosféra v pracovním prostředí je poté narušena a to má záporný vliv na pracovní výkony zaměstnanců.

Co se týče samotného rodinného podnikání, dle mého názoru sebou nese řadu výhod. Ovšem proto, aby bylo možné využít těchto výhod, je nutné dodržovat určité zásady. Tou první z nich je bezesporu nutnost oddělit soukromé záležitosti od pracovních. Další zásadou, je dle mého názoru formálně komunikovat v zaměstnání, udržovat si mezi sebou vzájemný respekt a úctu. Poslední zásadou je neshazovat autoritu rodinných příslušníků před ostatními zaměstnanci.

# Bibliografie

1. **ARMSTRONG, M. 2002.***Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. **BUCHTOVÁ, B. 2010.***Rétorika: vážnost mluveného slova.* 2., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3031-8.
3. **DRUCKER, P. F. 1998.***Řízení v době velkých změn.* 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-8594-378-6.
4. **HANZELKOVÁ, A. 2004.***Re-establishing traditional czech family businesses: a multiple case study of the present challenges.* Jyväskylä : University of Jyväskylä, 2004. ISBN 95-139-1909-9.
5. **HLOUŠKOVÁ, I. 1998.***Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha : Rubico, 1998. ISBN 80-716-9550-5.
6. **HOLÁ, Jana. 2006.***Interní komunikace ve firmě.* Vyd 1. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
7. **JANOUŠEK, J. 2007.***„Verbální komunikace a lidská psychika.* Vyd. 1. Praha : Grada, 2007,. ISBN 978-802-4715-940.
8. **JIŘINCOVÁ, B. 2010.***„Efektivní komunikace pro manažery.* Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2010,. ISBN 978-802-4717-081.
9. **KOHOUTEK, R. 2001.***Poznávání a utváření osobnosti.* Brno : CERM, 2001. ISBN 80-7204-200-9.
10. **KOUBEK, J. 2008.***Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd, Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. **MIKULÁŠTÍK, M. 2003.***„Komunikační dovednosti v praxi: nástroje pro úspěšné fungování firmy.* Vyd. 1. Praha : Grada, 2003,. ISBN 80-247-0650-4.
12. **NAKONEČNÝ, M. 1999.***Sociální psychologie.* 1. vyd. Praha : Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.

13. **NOVÝ, I. a Schroll-Machl, Sylvia. 2003.** *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003,. ISBN 80-726-1089-9.
14. **PLAŇAVA, I. 2005.** *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
15. **STRÁŽOVSKÁ, Ľ. a Elena STRÁŽOVSKÁ. 2002.** *Rodinné podnikanie*. Bratislava : Sprint, 2002. ISBN 80-89085-00-8.
16. **STŘÍŽOVÁ, V. 2006.** *Manažerská komunikace*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2006,. ISBN 80-245-1134-7.
17. **TURECKIOVÁ, M. 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004,. ISBN 80-247-0405-6.
18. **VYBÍRAL, Z. 2009.** *Psychologie komunikace*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
19. **VYKOPALOVÁ, H. 2000.** *Vybrané kapitoly ze sociální psychologie v kontextu komunikace: základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha : Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta, 2000. ISBN 80-244-0084-7.
20. **VYMĚTAL, J. 2008.** *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

### Seznam obrázků, tabulek a grafů:

Obrázek 1. Komunikační proces.....	16
Obrázek 2. Prolínání cílů zainteresovaných skupin .....	33
Obrázek 3. logo společnosti .....	38
Tabulka 1. Pohlaví .....	42
Tabulka 2. Věk.....	43
Tabulka 3. Doba působení ve společnosti .....	43
Tabulka 4. Informovanost podřízených.....	44
Tabulka 5. Poskytování zpětné vazby .....	45

Tabulka 6. Vztahy mezi rodinnými příslušníky .....	45
Tabulka 7. Věk zaměstnanců .....	47
Tabulka 8. Umístění zaměstnanců .....	47
Tabulka 9. Doba působení zaměstnanců ve společnosti.....	48
Tabulka 10. Případné problémy v komunikaci .....	53
Tabulka 11. Návrh na zlepšení komunikace .....	53
Graf 1. Umístění vedoucích pracovníků.....	43
Graf 2. Sdělování informací podřízeným .....	44
Graf 3. Způsob komunikace s nadřízeným .....	45
Graf 4. Spokojenost s organizační strukturou .....	46
Graf 5. Informovanost od nadřízených .....	48
Graf 6. Informovanost o výkonech společnosti .....	49
Graf 7. Spokojenost zaměstnanců s organizační strukturou.....	49
Graf 8. Způsob komunikace s nadřízenými .....	50
Graf 9. Prostor pro vyjádření vlastního názoru .....	50
Graf 10. Problémy v komunikaci s nadřízenými.....	51
Graf 11. Informovanost z hlediska vykonávání práce .....	52
Graf 12. Včasná informovanost od nadřízeného .....	52

## Seznam příloh:

### 1. Dotazník pro rodinné příslušníky

Komunikace v rodinné společnosti

---

#### Komunikace v rodinné společnosti

Vážení kolegové,

dovolte mi požádat Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude primárně sloužit jako podklad pro vytvoření praktické části mé bakalářské práce. Dále se dá předpokládat, že výsledky budou předány také vedení společnosti Golf Beřovice, s. r. o., z důvodu zlepšení vnitropodnikové komunikace. Na otevřené otázky se pokuste odpovídat stručně a jasně. V otevřených otázkách vyberte prosím vždy jen jednu odpověď. Závěrem bych Vás chtěl požádat, abyste dotazník vyplňovali ve svém volném čase, nikoliv během pracovní doby. Vyplněné dotazníky prosím vhodně do boxu, který bude připraven v zasedací místnosti.

Předem děkuji.

Matěj Maštaliř

Jakého jste pohlaví?

- Muž  
 Žena

Jaký je Váš věk?

- do 25 let  
 26 - 40 let  
 41 let a více

Chtěl/a byste vést jiný sektor, než vedete?

- Ano  
 Ne

Jak dlouho pracujete ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o.?

- do 1 roku  
 2 - 5 let  
 5 let a více

Jak sdělujete svým podřízeným důležité informace?

- ústně
- písemně
- jinak

Informujete své podřízené o tom, jak Váš tým plní dlouhodobé cíle společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Dáváte svým podřízeným prostor pro poskytnutí zpětné vazby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak vycházíte s ostatními rodinnými příslušníky pracujícími ve společnosti?

- Velmi dobře
- Dobře
- Spíše ne
- Nevycházím

Jak komunikujete s Vaším nadřízeným?

- Ústně
- Písemně
- Jinak

Jste spokojen/a s organizační strukturou společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokuste se stručně popsat, co způsobuje problémy, které vznikají při komunikaci s rodinnými příslušníky pracujícími ve společnosti.

Pokuste se vyjádřit svůj návrh na zlepšení komunikace ve společnosti.

## 2. Dotazník pro zaměstnance

### Komunikace v rodinné společnosti

Vážený kolegové,

dovolte mi požádat Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který bude primárně sloužit jako podklad pro vytvoření praktické části mé bakalářské práce. Dále se dá předpokládat, že výsledky budou předány také vedení společnosti Golf Beřovice, s. r. o., z důvodu zlepšení vnitropodnikové komunikace. Na otevřené otázky se pokuste odpovídat stručně a jasně. V otevřených otázkách vyberte prosím vždy jen jednu odpověď. Závěrem bych Vás chtěl požádat, abyste dotazník vyplňovali ve svém volném čase, nikoliv během pracovní doby. Vyplněné dotazníky prosím vhodně do boxu, který bude připraven v zasedací místnosti.

Předem děkuji.

Matěj Maštaliř

Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 26 - 40 let
- 41 let a více

Ve kterém sektoru pracujete?

- Údržba
- Provoz
- Restaurace
- Akademie
- Klub



Jak dlouho pracujete ve společnosti Golf Beřovice, s. r. o.?

- do 1 roku
- 2 - 5 let
- 5 let a více

Jak Vám nadřízení sdělují důležité informace?

- ústně
- písemně
- jinak

Jste informován/a o tom, jak se společnosti daří?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jste spokojen/a s organizační strukturou společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jakým způsobem komunikujete se svými nadřízenými v případě nějakého problému?

- Ústně
- Písemně
- Jinak

Dostáváte prostor pro vyjádření svého názoru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Setkáváte se s nějakými problémy při komunikaci s nadřízenými?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Předává Vám nadřízený dostatek informací k správnému vykonávání Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Předává Vám nadřízený informace k správnému vykonávání Vaší práce včas?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokuste se stručně popsat problémy v komunikaci, které nastávají ve Vaší společnosti.

Pokuste se stručně vyjádřit Váš návrh na zlepšení komunikace ve společnosti.

### 3. Prohlášení společnosti



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií  
Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## PROHLÁŠENÍ K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Matěj Maštalíř  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Barbora Úlehlová  
**Název bakalářské práce:** Komunikace v rodinné společnosti

**Název organizace, která je v bakalářské práci jmenovitě uváděna:** Golf Beřovice, s. r.o. IČ: 47548584

#### Prohlášení organizace:

Prohlašujeme, že souhlasíme s uvedením názvu společnosti Golf Beřovice, s. r. o., IČ 47548584 ve výše specifikované bakalářské práci studenta Matěje Maštalíře a s poskytnutím potřebných podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

V Beřovicích dne 16. 5. 2014

Pavel Koukol  
ředitel