

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

VLIV STYLU VEDENÍ NA OTEVŘENOST KOMUNIKACE NA PRACOVÍŠTI

Anna CHALUPOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král,

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 27. 4. 2017

Děkuji Mgr. Ing. Pavlovi Královi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů a vstřícný přístup.

Obsah

Úvod	6
1 Pojem komunikace	7
1.1 Otevřená komunikace	7
1.2 Komunikace na pracovišti	9
2 Formy komunikace	11
3 Styly vedení	14
3.1 Jak styl vedení ovlivňuje komunikaci.....	16
4 Metodologie	18
5 Výsledky	21
6 Závěr.....	28
Seznam literatury	29

Úvod

Komunikace je proces sdílení nápadů, informací a zpráv s ostatními v určitém čase a místě. Komunikace zahrnuje psaní a mluvení, jakož i neverbální komunikaci (jako jsou výrazy obličeje, řeč těla či gesta), vizuální komunikace (použití obrázků nebo obrazů, jako je malba, fotografie, video nebo film) a elektronická komunikace (elektronická pošta, televize, telefon). Komunikace je životně důležitá součást osobního života, ale je důležitá také v podnikání, ve vzdělávání a v jiných situacích, ve kterých se lidé setkávají.

Řada současných literatur se věnuje komunikaci i stylům vedení, není však popsáno, jak spolu souvisí styl vedení a otevřená komunikace, což by v současné době, kdy výborné komunikační schopnosti jsou považovány za samozřejmost každého dobrého manažera, mohly být cenné informace. Aby totiž firma dosahovala co nejlepších výsledků, musí především komunikovat. A pracovní tým, který pod dobrým vedením otevřeně komunikuje, takových výsledků dosahuje snáze, než tým s nefunkční komunikací.

Cílem této práce je pomocí osobních rozhovorů zjistit, na základě čeho vnímají zaměstnanci komunikaci jako „otevřenou, jak styl vedení managementu ovlivňuje otevřenost komunikace na pracovišti, tedy zda platí, že čím více vedení podporuje participaci zaměstnanců, tím je také otevřenější komunikace a jaké formy komunikace otevřenost podporují. V teoretické části budou definovány důležité tematické pojmy, které se následně prolínou v části praktické, kde budou shrnuty názory všech dotázaných respondentů. Závěrem práce je vyhodnocení, zda styl vedení opravdu ovlivňuje otevřenost komunikace na pracovišti a pokud ano, tak zda větší participace přináší větší podíl otevřené komunikace. Praktická část je porovnání postojů pracovníků v jedné zvolené malé a jedné středně velké společnosti v automobilovém průmyslu ve Středočeském kraji na území České republiky. Veškeré rozhovory jsou zcela anonymní.

1 Pojem komunikace

Pro posouzení vlivu stylu vedení na otevřenost komunikace na pracovišti je nezbytné ze všeho nejdříve definovat pojem „komunikace“. Slovo **komunikace** pochází z latinského *communicare*, jenž znamená „společně něco sdílet, činit něco společným“. Právě s odkazem na latinský původ je tento pojem definován velice široce, a to jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu“ (Hausenblas in Vybíral, 2005). Z tohoto je patrné, že se nejedná pouze o předávání informací, ale i o to, jaký má daná zpráva dopad nejen na nás, ale i na ostatní účastníky konverzace a jak například naše vlastní přítomnost, ovlivnila dopad sdělení. Jelikož v případě, kdy probíhá jistý rozhovor, a jsou přítomni svědci, může být styl i samotný obsah předání zcela odlišný (Adair, 2004).

1.1 Otevřená komunikace

Otevřenost v mezilidské komunikaci je ochota člověka se odhalit - odhalit informace o sobě sama dle potřeby. Otevřenost také zahrnuje ochotu naslouchat a otevřeně a upřímně reagovat na sdělení ostatních. Není ovšem pravdou, že otevřenost je vždy vhodná. Ve skutečnosti příliš velká otevřenost pravděpodobně povede k poklesu spokojenosti vztahů. Jedná se o formu jakéhosi „odhalení“, což není vždy pro každého jednoduché. Vhodné je korigovat vlastní otevřenost na základě pozorování otevřenosti ostatních v kolektivu. V takovém případě jedinec nevyčnává ani přílišnou otevřeností ani uzavřeností, která může okolí odradit. Pozorné a otevřené naslouchání může pro ostatní znamenat často mnohem více než otevřené vyjadřování a také je to první krok k tomu, jak přimět otevřeně komunikovat druhé. Pokud totiž jedinec vidí, že o jeho názor je zájem a má pocit, že mu skutečně někdo naslouchá, lehčeji se se svým míněním svěří (DeVito, 2013).

Podle moderních poznatků v manažerské praxi je doporučováno, aby byly do dění v podniku zapojeni i pracovníci, kteří by tak měli vědět, kam organizace bude v nejbližší budoucnosti směřovat, jaké si klade cíle, jaké hodnoty vyznává, jaké zásady chování považuje za nezpochybnitelné a určující atd. (Veber a kol., 2000).

Podmínkou tohoto je vhodné prostředí, v němž se pracovníci nebojí vyjádřit stížnosti, komentáře a své názory na chod firmy, informace volně plynou a jejich tok není blokován. Jinými slovy bude se jednat o prostředí, kde je komunikační klima otevřené (Buchholz, 2001).

Předpoklady takového klimatu jsou participace, podpora a důvěra. Pod participací je chápáno zapojení pracovníků do rozhodování o budoucím směřování organizace, podporou je myšleno napomáhání pracovníkům v tom, aby mohli komunikovat o jakýchkoliv, i nepříjemných, pracovních záležitostech se svými nadřízenými, k čemuž je nutné vytvořit mezi nadřízenými a podřízenými pocit důvěry.

Otevřenost, anebo uzavřenost komunikačního klimatu výrazným způsobem ovlivňuje motivaci pracujících. Jak uvádí Míka (2006), podporující komunikační atmosféra dává zaměstnancům pocit vlastního významu, tito zaměstnanci jsou ochotni volně hovořit a na dosažení společného cíle společnosti se podílejí i vlastními názory a činností. „*Manažer, který usiluje o rozvoj iniciativy lidí, by měl dbát, aby se v organizaci rozvíjela otevřená komunikační atmosféra.*“ (Míka, 2006, s. 97)

Ed Robertson (2003) definuje tři základní složky komunikační otevřenosti, která přispívá k efektivnímu komunikačnímu klimatu, jde o:

- informační přiměřenost, jedná se o stupeň nesouhlasu mezi informacemi, jež pracovníci obdrželi a jež měli obdržet, pokud je nutné vykonat úkol efektivně, je předpokládána absolutní znalost úkolu,
- informační tok, je třeba, aby v organizaci docházelo k neustálé komunikaci ve vertikálním i horizontálním směru,
- sdílení informací, je vhodné, aby se sdílely pracovní, osobní, finanční, operační a strategické informace.

Nenadál (2008, s. 2006) pak dodává, že „*volná a otevřená komunikace znamená volný pohyb informací zdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku. Volná a otevřená komunikace dále znamená fungující zpětnou vazbu v atmosféře důvěry. [...] znamená, že si lidé v podniku nejsou lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují.*“ Je tak evidentní, že jde především o schopnost vedení

zajistit účinnou komunikaci a volný tok informací napříč celou organizací, uzavírá Nenadál (2008).

Je-li komunikační tok naopak přerušen, je v organizaci navozeno uzavřené komunikační klima. Bariéry mohou vzniknout v jakékoliv fázi, a to jak samovolně, tak i uměle, často jde právě o druhou možnost. Bariérou může být například neochota komunikace ze strany managementu. Uzavřené komunikační klima je považováno za neefektivní, zapříčiňuje ztrátu zisku, všeobecnou nespokojenost a často i poškození pověsti společnosti (Buchholz, 2001).

Otevřená komunikace by měla být stálou součástí organizace. Zamýšlí-li podnik vzbuzovat u pracovníků důvěru, upřímnost managementu poskytujícího kompletní informace o firmě jako celku i o individuálních hodnoceních výkonnosti by měla být samozřejmostí. *„Pokud vedoucí pracovníci sdílejí své chápání organizačních cílů a poskytují upřímnou zpětnou vazbu, zaměstnanci si vytvoří dlouhodobě pozitivní pohled na firmu i své místo v ní.“* (HrNews, 2004).

1.2 Komunikace na pracovišti

Komunikace, srdce podnikání, je nejdůležitější ze všech podnikatelských dovedností. Osud podnikání závisí na kvalitě našich vztahů. Schopnost přenášet informace pomáhá jak klientům, tak zaměstnancům pocít, že spolu mohou navzájem komunikovat a nakonec si i věřit (Sharma, 2010).

Interní komunikace je dnes důležitější než v předchozích letech, částečně proto, že obchodní a tržní podmínky jsou složitější. Na trhu je spousta informací a je velmi důležité, aby to zaměstnanci pochopili. Rozvoj interní komunikační strategie a její implementace může organizacím přinést řadu výhod, jako je udržení motivovaných a zúčastněných zaměstnanců a sdílení jasných a důsledných zpráv se zaměstnanci ve správný čas (Black Enterprise, Clernons, 2003).

Zaměstnanci, stejně jako všichni lidé, potřebují odbyt pro své myšlenky a pocity. A najdou ho. Absence stížností zaměstnanců by tedy neměla být brána jako pozitivní znamení. Zaměstnanci se mohou vyjádřit jinými způsoby: setkání s kolegy, zástupci odborů, agenti státní správy; nebo pasivně agresivním chováním,

jako je zpomalení práce, nedbalost, absence a apatie. Mohou to být příznaky, že zaměstnanci cítí, že pro ně nejsou k dispozici jiné způsoby vyjádření se (Brennan, 1974).

Neustálé přehlížení komunikace, jejích funkcí a nedostatků brání efektivnosti (často i ziskovosti) společnosti a potlačuje rozvoj těch, kteří v ní pracují. Dokud jsou komunikační neúspěchy ignorovány, racionalizovány či popírány, je vlastně pouze snižována zodpovědnost za vlastní chyby, namísto růstu směrem k intelektuálnímu, emocionálnímu a přínosnému potenciálu firmy (Brennan, 1974).

Na pracovišti mají nadřízení a jejich zaměstnanci možnost rozvíjet vzájemně obohacující vztahy. To může být celkem prospěšné pro interní firemní prostředí. Jsou podobné tomu, co je v osobním životě nazýváno jako „smysluplné vztahy“. Manažeři, kteří dosahují takovýchto vztahů se svými podřízenými, praktikují tzv. „positive human relations“ (pozitivní mezilidské vztahy). Vskutku, ale to vše pouze díky komunikaci (Brennan, 1974).

2 Formy komunikace

Důležitý je nejen obsah sdělení, ale také způsob, jakým jej sdělujeme, tedy jakou formu komunikace při sdělování obsahu používáme. Komunikace má mnoho forem a záleží na člověku a situaci, jakou formu zvolí. Často se setkává více forem v jednom okamžiku. Špatně zvolenou formou komunikace může dojít k nedorozuměním či nejednoznačné formulaci.

Přenos informací je rozdělen na **verbální složku** – mluvená a psaná podoba, a **neverbální složku**. Ze všeho nejdříve je nutno podotknout, že ústní komunikace je vždy doprovázena neverbální složkou, aniž by si to třeba komunikující uvědomovali. Oba druhy není možné od sebe striktně oddělit, protože například při komunikaci tváří v tvář uplatňujeme oba druhy komunikace. Kromě primárního sdělování obsahu totiž užíváme na podvědomé úrovni i gesta, postoj těla, výraz ve tváři apod.

Verbální komunikace

Verbální komunikace při sdělování užívá řeč a písmo, což je specifický systém znaků, jenž znázorňuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství (Bedrnová, Nový, 2004). Verbální komunikace má dvě formy:

- mluvenou, která je nejpoužívanější formou komunikace, při níž jednotliví účastníci komunikují spolu přímo,
- písemnou, jež není bezprostřední a odeslání sdělení odesílatelem a přijetí příjemcem není v časovém souladu.

Ústní přenos má mnoho výhod (především okamžitou možnost zpětné vazby). Další výhodou je právě zmíněná neverbální složka, kterou je možné vnímat a doplnit tak celkové sdělení. Pokud se jedná o ústní podobu přenosu informací, lze mluvit o **monologu**, kdy jsou veškeré informace směřovány pouze k jedné osobě či skupině, která poslouchá. Druhou obdobou je **dialog**, což je rozhovor mezi dvěma jedinci (může být také skupinový dialog), kdy se vyjadřují obě strany.

Písemná komunikace v dnešní době nezahrnuje pouze zprávy a dopisy, ale také elektronickou komunikaci. V tomto případě není uplatněna neverbální komunikace, čtenář má ovšem možnost přečíst text víckrát, aby lépe porozuměl sdělovaným informacím, což u mluveného projevu není možné.

Mezi elektronickou komunikaci patří email (e-mail nebo elektronická pošta), což je odesílání a přijímání zpráv přes elektronické rozhraní. K textu emailu lze přikládat přílohy a jeho výhodou je rychlost odeslání, doručení, možnost zaslání více příjemcům, uchovávání či archivace textů apod.

Patrně nejvíce užívaným způsobem komunikace je telefonický rozhovor. Jde také o nejrychlejší způsob komunikace, kdy je odpověď známa okamžitě a na rozdíl od písemného styku nedochází k prodlevě a ztrátovým časům (Gullová, 2013).

Osobní rozhovor (face to face) patří mezi nejdůležitější formu komunikace, jedná o komunikaci obousměrnou a z toho důvodu se jde o komunikaci s největší účinností. Její nevýhodou je však časová náročnost (Mikuláščík, 1998).

Nepostradatelnou součástí koordinace, organizace a inspirace práce jsou porady (či schůze, meetingy, konference, shromáždění), kde dochází ke změnám myšlení, přesvědčování, podněcování apod. (Mikuláščík, 1998).

Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je velice obsáhlá a ukazuje to, co chce mluvčí doopravdy říci. Pokud se signály neverbální komunikace neshodují s verbálním projevem, je vždy pravdivější ten neverbální.

Jde o komunikaci gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla, výrazy tváře (mimikou), pohledy očí, postojí těla, vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic, tělesným kontaktem, tónem hlasu, oblečením, úpravou svého zevnějšku apod. (Jiřincová, 2010). Jedná se o komplexní jazyk, není možné se soustředit na jeden prvek a od něj odvodit postoje a pohnutky komunikujícího, což by vedlo k nepřesným domněnkám a předsudkům vůči komunikující osobě, resp. až k předpojatosti vůči ní při dalších setkáních (Bedrnová, Nový, 2004).

Tato komunikace má mnoho složek, které dotváří celkové sdělení mluvčího. Jde o:

Mimika – pohyby očí, obočí a úst, práce obličejových svalů

Gestikulace – celkové pohyby rukou a paží, které jsou dány kulturně, jejich povaha a význam je v různých kulturách odlišný, a jde o standardizované pohyby a pohybové symboly a znaky. Používají se jako doprovodný prvek řeči a umocňují emocionální stránky sdělení.

Haptika – tělesný kontakt při rozhovoru (například položení ruky na rameno)

Proxemika – zaujetí pozice v prostoru či její změny

Vizika – pohledy očí

Fonetika – intonace hlasu

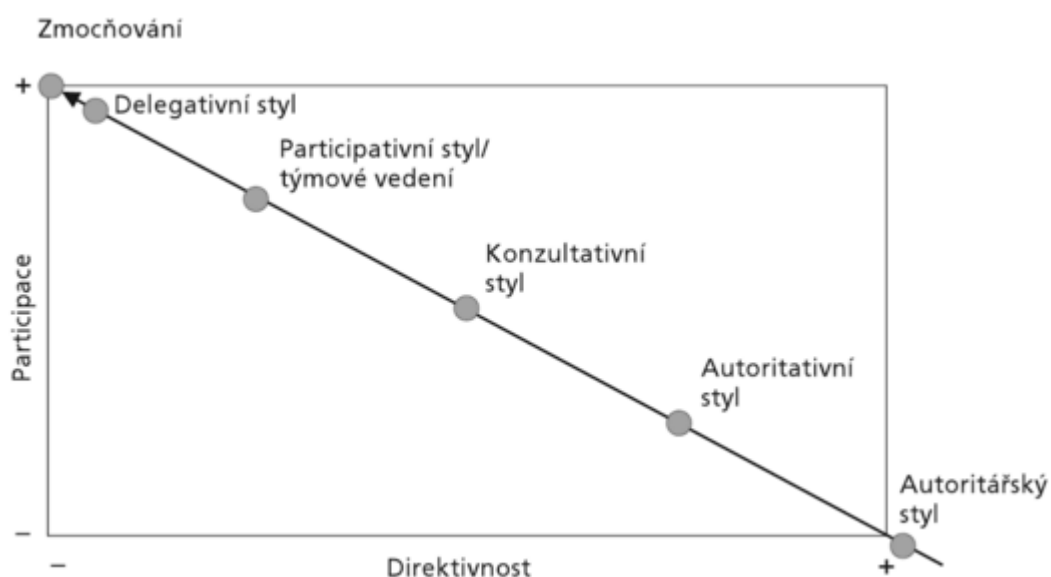
Posturika – řeč postoje těla

Jako další je možné uvést celkové vzezření mluvčího – jeho oblečení a zdobnost

Dalším důležitým faktem je, že celkově „nekomunikovat“ není možné. I když se jedinec nijak hlasově neprojevuje a například pouze stojí v prostoru, i svým mlčením něco sděluje. Z pouhého postoje je totiž možné vyčíst, zda se daný člověk nudí či je něčím zaujatý. Dalším možným determinantem nálady a myšlenek tohoto jedince je způsob založení rukou, výraz v obličeji, pokyvování hlavou či poklepávání nohou. Míra neverbálního vyjadřování je u každého jiná, ale není možné, aby neexistovala (Vybíral, 2009).

3 Styly vedení

Vedoucí pracovníci jsou rozdílní od člověka k člověku, bylo by tedy možné tvrdit, že existují tisíce stylů vedení, protože ačkoli si dva manažeři mohou být ve svém stylu vedení podobní, zcela jistě se liší v malém detailu. Ale ačkoli jsou vedoucí pracovníci odlišní, lze je rozdělit do skupin. Nejčastěji se dělí podle toho, jak jsou schopni nechat ostatní zaměstnance podílet se na rozhodnutích a jak zaměstnance podporují. Na pomyslné křivce tyto skupiny leží od *direktivnosti* směrem k *participaci* (Tureckiová, 2007).



Zdroj: Tureckiová M., *Klíč k účinnému vedení lidí*, 2007

Obr. 1 Styly vedení – míra participace

Autoritářský styl

Jedná se o určitou formu vykořisťování, kde vedoucí pracovník zneužívá svých pravomocí. Tento styl je zcela nevhodný pro vedení skupiny pracovníků a je zcela proti principům organizačního leadershipu. Otevřená komunikace je v takovém případě tabu. Zaměstnanci, kteří jsou pod takovým vedením, jsou v drtivé většině případů nespokojeni a takové pozice opouštějí.

Autoritativní styl

Ačkoli by se i tento styl mohl jevit jako nevhodný, v krizových situacích je velice dobře využitelný, ve chvílích, kdy je firma na pokraji zhroutení a není příliš čas na dlouhé jednání o každém kroku, je takový manažer vlastně záchranou. Rozdává

úkoly a očekává jejich plnění, také je ovšem kontroluje a v případě potřeby konzultuje. S tímto stylem je možné se setkat u pracovníků najatých externě v krizové situaci společnosti. Ani v tomto případě není možné uvažovat o zcela otevřené komunikaci, ale zaměstnanci zde už nejsou pod diktaturou, a třebaže neprobíhá taková komunikace mezi vedoucím pracovníkem a ostatními zaměstnanci, lze pozorovat otevřenou komunikaci alespoň mezi podřízenými pracovníky. Existuje také „Benevolentně autoritativní styl“, který je velice častý v rodinných či začínajících firmách, kde hraje velkou roli neznalost manažera – chce rozhodovat vše sám, protože se domnívá, že tím „ušetří práci“ ostatním. Takový styl však neposkytuje pro zaměstnance žádný rozvoj.

Konzultativní styl

Tento styl bývá také často nazýván „demokratický“. Je vhodný v období stability firmy. Manažer zde rozhoduje sám na základě konzultací s jednotlivými odděleními, takže jsou kladeny velké nároky na jeho komunikační schopnosti. Tímto stylem vedení jsou pracovníci rozvíjeni jak z hlediska participace, tak z hlediska komunikace. V takovémto prostředí je způsob komunikace mnohem otevřenější než u předešlých stylů. Zaměstnanci se nemusí bát vyjádřit svůj názor, ačkoli zde zcela jistě mohou být nějaké výjimky. Také je důležité, aby pracovníci byli ochotni takto komunikovat a podílet se na rozhodnutích manažera. Existují totiž lidé, kterým takovýto styl vůbec nevyhovuje.

Participační styl

I v tomto případě leader stále nese odpovědnost za rozhodnutí, ale nečiní je sám, přijímá nejlepší navržené řešení (slovem „nejlepší“ je myšleno pro společnost), ale autor není důležitý, z jednotlivců se stala spolupracující skupina, kde je sice významný názor každého a veškeré návrhy jsou vyslechnuty, o konečném řešení však rozhodují všichni. Jedná se o „týmové vedení“, kde je otevřená komunikace velice důležitá, mohlo by se stát, že ten, kdo by dlouhodobě nevyjadřoval svůj nesouhlas s rozhodnutím skupiny, byl by v zaměstnání natolik nespokojený, že by ho dříve či později opustil. Tento styl velice rozvíjí komunikační schopnosti a kreativnost.

Delegativní styl

Při tomto stylu vedení je velice důležitá vysoká míra důvěry mezi leaderem a spolupracovníkem. Zde totiž manažer deleguje (předává část své pravomoci svému podřízenému) práci na jednotlivé členy skupiny (ne všechnu), takže je vyžadována vysoká samostatnost pracovníků. Manažer na práci stále dohlíží, ale tím, že se pracovníci cítí za svůj „příděl“ plně zodpovědní, víc se ne problému soustředí a snaží se odvést lepší práci. Tento styl podporuje učení a rozvíjí pracovníky. Pochopitelně je důležité, aby pracovníci byli ochotni část zodpovědnosti přijmout, jelikož existují tací, kteří se učit nechtějí a rádi dělají jen svou část práce. U takovýchto pracovníků je aplikace delegativního stylu zcela neefektivní.

Zmocňování (empowerment)

Toto je nejvyšší možná participace ze strany zaměstnance (který ji opět musí být ochoten přijmout). Rozhodnutí v takovém pracovním prostředí jsou přijímána přímo v místě realizace. Zodpovědní jsou manažer a kompetentní osoba pověřená úkolem. Pracovníci musí také přijmout následky za špatně odvedenou práci nebo za špatná rozhodnutí. Tento styl rozvíjí tvůrčí schopnosti a také schopnost rozhodovat se, také „vychovává“ nové leadery. Takový styl není možné aplikovat na mladé začínající zaměstnance bez zkušeností, mohl by je totiž hned v začátku kariéry odradit velkou zodpovědností. Navíc by vedoucí pracovník musel velice často kontrolovat jejich práci, což činilo tento styl zbytečným. V tomto případě je otevřená komunikace vyžadována, pracovník může hovořit s leaderem jako se sebou rovným a říct mu narovinu svůj názor.

Vyjma autoritářského lze každý tento styl vhodně použít v závislosti na charakteru skupiny pracovníků a situaci ve firmě. Vhodně zvolený styl poukazuje na schopnosti a zkušenosti manažera a také na to, jak dobře zná lidi, se kterými pracuje (Giritli, Topcu Oraz, 2004).

3.1 Jak styl vedení ovlivňuje komunikaci

Stylů vedení je několik druhů a jak již bylo naznačeno, každý z nich ovlivňuje jistými způsoby komunikaci ve firmě.

Root (2017) uvádí, že styly vedení mohou ovlivnit nejen komunikaci, ale i s ní spojenou produktivitu. Tvrdí, že byrokratičtí vůdci mají tendence komunikaci zpomalovat, protože kontrolují, zda každá část zprávy a způsob doručování dodržuje přísné firemní pokyny, což může bránit komunikaci a zabránit také zaměstnancům získat pokyny a informace, jež potřebují k výkonu své práce. Dále zmiňuje, že typ vedoucích, který nevyžaduje od ostatních participaci, může narušit informace tak, aby odpovídaly jeho potřebám, což způsobuje, že informace distribuované v celé organizaci jsou nepřesné a neúčinné.

Otevřený a kreativitu a inovace podporující styl vedení má tendence povzbuzovat a zlepšovat celkovou skupinovou komunikaci, neboť tok nápadů a informací je volný. Skupinovou komunikaci pak nejlépe podporuje participativní styl vedení, protože usnadňuje sdílení informací a myšlenek a lídr v tomto případě před vlastním rozhodnutím zvažuje vstupy všech členů skupiny. Podobně je založen i demokratický styl vedení, neboť povzbuzuje jednotlivé členy týmu k otevřeným diskuzím. Takzvaní vizionářští vůdci prostřednictvím komunikace motivují zaměstnance k společné vizi a prostřednictvím komunikace s členy týmu je motivují. Podle Nayaba (2010) je styl vedení ovlivněna i struktura komunikace uvnitř skupiny, neboť demokratické a participativní způsoby vedení mají tendence preferovat decentralizovanou strukturu komunikace, v níž každý člen týmu často komunikuje s ostatními, a tedy skupinové diskuze jsou časté. Naopak například konzultativní manažer má tendence vést se svými pracovníky dlouhé rozhovory, jejichž pomocí odhaluje jejich silné a slabé stránky.

4 Metodologie

Prvním krokem výzkumu bylo sestavení výzkumných otázek. K jejichž potvrzení či vyvrácení dojde v závěru práce.

Otázka1: Na základě čeho hodnotí zaměstnanci komunikaci jako „otevřenou“?

Otázka2: Jak styl vedení ovlivňuje komunikaci na pracovišti?

Otázka3: Jaká forma komunikace podporuje otevřenou komunikaci?

Dalším krokem výzkumu bylo sestavení návodných otázek pro řízený polostrukturovaný rozhovor pro jednotlivé okruhy – výzkumné otázky. Seznam otázek byl sestaven na základě pěti rozhovorů s náhodně vybranými jedinci. Jednalo se o nestrukturovaný rozhovor, kdy byla respondentovi pouze položena otázka, jak si myslí, že styl vedení ovlivňuje otevřenost komunikace na jeho pracovišti. Poté dotázaný mluvil sám o možnostech ovlivnění, a jak sám vnímá pojem „otevřená komunikace“. Po takovýchto pěti rozhovorech byl sestaven seznam návodných otázek, který byl použit pro rozhovor s respondenty, kteří byli zahrnuti do výzkumu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, respondenti byli vybráni z dvou společností – jedné malé (45 zaměstnanců) a jedné středně velké (300 zaměstnanců).

V malé společnosti pracuje ve středním managementu 6 žen a 3 muži, v managementu první linie 1 žena a 4 muži a na výkonných pozicích 7 žen a 24 mužů. Top management se ve firmě nenachází, společnost je řízena z mateřské firmy, která má sídlo v zahraničí. Z této malé společnosti byli dotázáni všichni pracovníci.

Ve střední společnosti pracují ve středním managementu 4 ženy a 12 mužů, v managementu první linie 10 žen a 18 mužů a na výkonných pozicích pracuje 115 žen a 141 mužů. Top management této firmy nebyl do výzkumu zahrnut. Ze středního managementu a managementu první linie se účastnili výzkumu všichni zaměstnanci. Na výkonných pozicích byl použit kvótní výběr, kdy kvótou bylo pohlaví. Poměr žen a mužů je 115:141, což je 45% žen a 55% mužů. Z celkového množství tak bylo vybráno 20 zaměstnanců na výkonných pozicích, z nichž 9 tvořily ženy a 11 muži.

Náhodné otázky	VÝSTUP
Jak byste ohodnotil svou spokojenost s komunikací v zaměstnání?	Otevřená komunikace na pracovišti.
Co pro Vás znamená pojem „otevřená komunikace“?	
Co se obáváte říci, pokud nemůžete otevřeně komunikovat?	
Na základě čeho hodnotíte komunikaci jako „otevřenou“?	
Jaké znáte formy komunikace?	Formy komunikace na pracovišti
Jaká forma komunikace převládá u vás ve společnosti?	
Kterou formu komunikace upřednostňujete?	
O které formě komunikace si myslíte, že podporuje „otevřenost komunikace“?	
Jaké znáte styly vedení?	Styl vedení na pracovišti a jeho vliv na otevřenou komunikaci.
Jaký je styl vedení Vašeho nadřízeného?	
Umožňuje Vám styl vedení Vašeho nadřízeného otevřeně komunikovat?	
Umožnil by Vám jiný styl vedení otevřeně komunikovat?	
Je pro Vás otevřená komunikace důležitá?	

Tyto otázky byly jednotlivě pokládány respondentům kdykoli, kdy přestali mluvit sami od sebe, či dokončili výpověď o předchozí otázce.

V průběhu rozhovoru byly respondentům vysvětleny důležité pojmy výzkumu jako otevřená komunikace, formy komunikace či styly vedení v případě, že daný respondent nebyl o těchto pojmech dostatečně informován.

Jelikož se jedná o polostrukturovaný rozhovor, respondenti měli možnost odpovídat dlouze a nedbat pouze na kladené otázky. Všichni dotázaní byli předem

upozornění, že proběhne tento výzkum a všichni měli také možnosti odmítnout účast. Tazatel každého navštívil přímo na pracovišti, kde byl zaměstnanec uvolněn z pracovního procesu po dobru rozhovoru. Rozhovory probíhaly v oddělené místnosti, kde byl pouze tazatel a respondent. Na začátku rozhovoru bylo každému sděleno, že rozhovor je zcela anonymní a nebudou uváděna ani jména firem. Každý rozhovor trval zhruba 10 až 15 minut, dle toho, jak byl respondent ochotný komunikovat. Z obou firem byli dotázáni pouze pracovníci českého původu, především z důvodu jazykových bariér. Všichni respondenti pracují ve firmách déle než 6 měsíců.

5 Výsledky

V této kapitole jsou rozebrány výpovědi respondentů a jejich vzájemná provázanost.

Otevřená komunikace na pracovišti

Spokojenost zaměstnanců s komunikací je v obou společnostech velice různorodá. Převažuje názor, že pracovníci jsou spokojení, ale stále existují nedostatky, které je potřeba brát v úvahu. Zaměstnanci malé společnosti hodnotí komunikaci jako dobrou a zároveň taky jako „rychlou“ v souvislosti s vyřizováním požadavků, což znamená, že když někdo podá určitý návrh, je rychle zpracován a řešen v rámci dní a někdy i hodin, což je nemyslitelné například ve velkých firmách. Pracovníci v malé společnosti se setkávají často všichni dohromady, proto jsou jejich vztahy blízké a často i přátelské. Domnívají se, že právě z tohoto důvodu je u nich v práci komunikace otevřená a občas také velice neformální. Mnoho zaměstnanců uvedlo, že se s kolegy stýkají i mimo pracoviště. Tito respondenti se dělí na dvě skupiny. První skupina zastává názor, že člověk by neměl nic předstírat, a proto také spolu mluví stejně na pracovišti jako mimo něj. Setkávají se zde ovšem občas s problémem, že otevřenost jejich komunikace přesahuje určité hranice, což jim poté ztěžuje spolupráci. Druhá skupina dělí profesní a osobní život, a proto se na pracovišti s kolegy baví jiným způsobem než mimo něj. Jako problém v komunikaci jsou vnímáni kolegové, kteří jsou nepřátelští a často tak znemožňují otevřenou komunikaci ostatním pracovníkům, kteří musejí dávat bedlivý pozor na to, co jim můžou říci do očí. Dále jsem se setkala s názorem, že komunikace na pracovišti je až příliš otevřená a s tímto byla vyjádřena zároveň nespokojenost. Dovolují si domnívat se, že tyto respondenti byli právě ti, kteří byli ostatními hodnoceni jako „problematičtí“. Tito zaměstnanci totiž nemají zájem na tom, aby s nimi někdo otevřeně hovořil a museli si tak občas vyslechnout například něco, co slyšet nechtějí.

Naproti tomu ve střední společnosti jsou vztahy a komunikace na pracovišti více formální. Komunikace je opět hodnocena kladně s jistými nedostatky, jako například nemožnost vyjádřit se ke každému problému jednotlivě. Z časového nedostatku někdy nemají všichni zaměstnanci možnost vyjádřit se k problematice,

a to jim navozuje pocit, že nebyli schopni podílet se na rozhodnutí. Opět se zde vyskytují přátelské vztahy, nejčastěji v rámci oddělení, které někdy přerůstají i přes rámeček pracoviště. Zajímavé je, že nikdo z respondentů neoznačil žádného kolegu jako „problematického“ či „nepřátelského“, který by komunikaci omezoval. Dále byl vyjádřen názor, že „komunikací je tráveno až příliš času“ (myšleno zasedáním na poradách) a pro společnost by bylo přínosnější ponechat zaměstnancům raději více času na jejich práci. Tento názor byl vyjádřen vícekrát.

Otevřenost komunikace je v tomto výzkumu hodnocena pracovníky z několika úhlů. Jak zaměstnanci malé, tak střední firmy považují za „otevřenou“ komunikaci takovou, při které mohou vyjádřit skutečně to, co si myslí, bez velkých úprav projevu. Nejčastěji se jedná o vyslovení kritiky či nesouhlasu s daným rozhodnutím či postupem. Ti zaměstnanci, kteří považují komunikaci na svém pracovišti za zcela otevřenou tvrdí, že mohou bez obav projevit svůj skutečný názor, který je doopravdy vyslyšen. Další si myslí, že komunikace je otevřená, když nemusí lhát, aby se zalíbili například svému nadřízenému. Poslední skupina smýšlí o komunikaci jako otevřené v případě, kdy může říkat kolegům do očí nepříjemné skutečnosti a například i vyjádřit nespokojenost s jejich pracovním výkonem (přesto, že nejsou jejich podřízení) a nejsou za to odsouzeni nebo potrestáni, ale je jim vrácena asertivní zpětná vazba a následuje například právě zmíněné zlepšení pracovního výkonu. V souhrnu tedy ze všech výpovědí vyplývá, že otevřená komunikace znamená říci, co si myslím. Je důležité zmínit, jaké nastávají obvykle reakce, když je komunikace z jedné strany otevřená, ale druhá ji nepřijímá. V případě, že někdo vyjádří kritiku, a vedení není nakloněno jakékoli otevřenosti, setkávají se pracovníci buď s ignorováním jejich osoby v následujících dnech, nebo s okamžitým nárůstem práce od tohoto vedoucího pracovníka, kterou poté často hodnotí negativně a požaduje přepracování. Lze tedy mluvit o jisté schválnosti a trestu za projevený názor. Tyto projevy jsou zaměstnanci hodnoceny jako velice „nezdravé“ a „zabraňující otevřené komunikaci“.

Formy komunikace na pracovišti

U obou firem je nejčastější komunikací osobní či skupinový rozhovor, tedy porada. U skupinového rozhovoru mnoho respondentů poznamenalo, že se při takovém

rozhovoru necítí dobře, protože mají pocit, že jejich názor není náležitě vyslyšen. Často také dotazovaní nejsou spokojeni, když je prosazen názor, se kterým nesouhlasí. V takovém případě mají na výběr – buď vyjádří nesouhlas a vystaví se možnosti společenského odsouzení či možného trestu od vedení, nebo názor přijmou a například si na něj postěžují až po skončení porady blízkému kolegovi. Problémem zůstává, že na poradách často nemají všichni možnost vyjádřit se dostatečně detailně o svém názoru či nápadu a bez řádného vysvětlení nemá smysl nápad prezentovat. V tomto případě lze tedy tvrdit, že časová tíseň omezuje otevřenost komunikace na pracovišti. Takže ačkoli je v obou společnostech nejčastější způsob komunikace *skupinový rozhovor - porada*, většina pracovníků upřednostňuje „rozhovor mezi čtyřma očima“. Velká část zaměstnanců zastává názor, že osobní rozhovor poskytuje největší možnost pro otevřenou komunikaci. V některých případech si totiž zaměstnanec dovolí říci více věcí svému nadřízenému v soukromí, než před očima ostatních kolegů, protože je nutno dodržovat určitou formálnost komunikace s vedoucími pracovníky a většina zaměstnanců se tak chce vyhnout situaci, kdy by nadřízený jejich otevřenou komunikaci nepřijal. Stále totiž zůstává skutečností, že vedoucí pracovník je nadřízený, se kterým se musí komunikovat s určitým respektem. Obecně byl tedy zastáván názor, že je vhodnější „překročit hranici respektu v soukromí, než před svědky“. Problémem osobních rozhovorů je pouze jedna věc, a to je akt „svěřování tajemství“. Občas totiž někteří zaměstnanci ne ve špatné víře svěří důvěrnou informaci o jednom z kolegů či novém projektu někomu dalšímu s předpokladem, že tato informace zůstane pouze mezi nimi. To ovšem není vždy pravdou a zpráva se po určitém čase dostává někdy k naprosto nevhodným lidem, kteří informaci zneužijí. V tomto případě lze mluvit o příliš otevřené komunikaci, kdy si daný nositel zprávy musí lépe rozmyslet, zda informaci svěřit někomu dalšímu. Jako forma komunikace, která nejvíce zabraňuje otevřené komunikaci je hodnocen e-mail. Zde totiž hraje velkou roli uchovatelnost daného sdělení. E-mailová komunikace je tedy považována za čistě formální, kde je přílišná otevřenost brána za hrozbu. Telefonní rozhovory mezi zaměstnanci jsou spíše informativní a fungují jako rychlé předání informací, takže se jedná spíše o fakta, kde o otevřenosti komunikace nelze příliš hovořit.

Styly vedení nadřízených pracovníků

Respondenti jasně ukázali, jak odlišně vnímají styl vedení svého nadřízeného. Jelikož ačkoli v malé firmě více než jedna čtvrtina dotázaných hodnotí styl svého nadřízeného jako *autoritativní*, jeho osobnost stále klasifikují jak přátelskou. Naproti tomu hodnocení zaměstnanců střední společnosti je silně spojováno s nespokojeností a negativním vnímáním, kvůli nedostatečné participaci. Další velkou odlišností je fakt, že zaměstnanci malé firmy neupřednostňují participační styl vedení, na rozdíl od střední společnosti, kde zaměstnanci participaci vnímají jako výzvu a pouhé „poslouchání příkazů“ jim není příjemné. V souhrnu zaměstnancům malé společnosti nejvíce vyhovuje *konzultativní styl vedení*, kdy mohou podat nadřízenému své návrhy, ale závěrečně rozhodnutí již není na nich samotných a ve střední společnosti participační až delegativní styl, kdy mohou zaměstnanci sami rozhodovat, což jim dodává pocit významnosti pro společnost.

Otevřená komunikace je silně spojována s participačním a delegativním stylem vedení. Zaměstnanci se domnívají, že když jim nadřízený svěří určitou zodpovědnost, kterou mohl nést sám, je více než na místě komunikovat otevřeně. Pracovníci mají pocit určité rovnocennosti s nadřízenými a otevřená komunikace jim tak připadá snazší. Navíc fakt, že se podílejí na rozhodnutích společnosti, jim dává pocit, že jejich hlas je slyšet a mají tak tedy větší prostor ho vyjádřit. Zaměstnanec těší, že jim společnost věří natolik, že jim svěří část zodpovědnosti. Několikrát byl vyjádřen názor, že při podílení se na určitých důležitých úkolech společně s nadřízeným změnil styl, kterým původně nadřízený se zaměstnancem komunikoval. Lze tedy tvrdit, že při participaci zaměstnanců styl jednání nadřízených pracovníků podporuje otevřenost komunikace.

Naopak autoritativní styl vedení působí zcela opačně a mnoho zaměstnanců se dokonce otevřeně komunikovat obává. Většina dotázaných se shoduje, že když je nadřízený tak silný vůdce, že k vedení nikoho dalšího nepřipouští, jejich názor pro něj stejně nebude důležitý a nemá tak ani smysl ho veřejně prezentovat. Obava z nepřijetí jejich názoru či možná kritika a odsouzení nutí zaměstnanec přemýšlet o tom, co je vhodné říci a co ne, což je přesným opakem otevřené komunikace. Dalším problémem, se kterým se potýkají podřízení autoritativnímu stylu vedení, je, že takový vedoucí je často natolik zahleděný do vlastního názoru, že stanovisko, které mu prezentuje podřízený, špatně pochopí a vyhodnotí ho tedy

jako nevhodné. Respondenti se shodují v názoru, že poté, co několikrát zkusí otevřeně komunikovat s autoritativním nadřízeným a on tolikrát na jejich vyjádření reagoval negativně, ztrácí chuť prosazovat své názory. Domnívají se, že takový styl vedení nakonec otevřenou komunikaci přímo zabraňuje, a že je jim ze strany vedení jasně projevována nedůvěra. Pouze jeden případ tvořil výjimku, kterou byl nadřízený pracovník, jenž používá zcela autoritativní styl vedení, ale jeho rozhodnutí jsou všemi přijímána jako natolik dobrá, díky jeho mnohaleté praxi a bohatým zkušenostem, že nikomu vůbec nevádí, že nemůže projevit svůj názor, jelikož názor tohoto vedoucího pracovníka nakonec přijímá jako nejlepší.

Několik zaměstnanců se ovšem shodlo na názoru, že právě autoritativnost nadřízeného je pro ně větší výzva a naopak se snaží s ním otevřeně komunikovat a poté zvládat často náročnou situaci, které nastanou. Navíc toto vnímají jako dobré cvičení komunikačních schopností a trénink, jak se asertivně prosazovat.

Někde na pomezí autoritativního a delegativního stylu vedení je konzultativní styl vedení, který dělí zaměstnance na dvě podobně početné skupiny. První skupina tvrdí, že tento styl vedení umožňuje otevřenou komunikaci, jelikož s nimi nadřízený pracovník hovoří často a často jsou to oni, kdo rozumí problematice více než on sám. V tu chvíli mají zaměstnanci pocit určité rovnocennosti s nadřízeným a odvažují se mu tak říci více věcí do očí. V tomto případě je možné tedy říci, že ten kdo ví o problému více, je zároveň více nakloněn otevřené komunikaci. Druhá skupina zastává názor, že ačkoli s nimi vedoucí pracovník konzultuje, je to on, kdo nese odpovědnost za rozhodnutí a i při konzultacích jim zůstává nadřízeným. Proto tvrdí, že tento styl vedení nemá žádný vliv na otevřenost komunikace, protože pracovníci necítí s nadřízeným rovnocennost. Faktem ovšem zůstává, že tato skupina zná svého vedoucího pouze s tímto stylem vedení, takže je možné se domnívat, že kdyby tento manažer změnil svůj styl vedení například na autoritativní, byla by komunikace podřízených s ním ještě uzavřenější, což by ukazovalo na to, že konzultativní styl vedení měl pozitivní vliv na otevřenost komunikace. Tento experiment ovšem nebyl proveden.

Při překážkách s otevřenou komunikací mají zaměstnanci nejčastěji problém říci, že nesouhlasí s přijatým rozhodnutím, zvláště když byl autorem přijatého návrhu nadřízený pracovník. Dalším nejčastěji nevyřknutým faktem je, že například pozdní dodání zadaného úkolu není vina pracovníka, kterému byl úkol zadán, ale

nějakého kolegy, který včas nedodal potřebné podklady, protože zodpovědnost nebyla na jeho osobě. V tomto případě je otevřené vyjádření pravdy hodnocené jako „donášení“ či „žalování“ a to většina zaměstnanců dělat nechce. Dalším projevem vady v otevřené komunikaci je skutečnost, že nadřízený přenáší všechny úkoly, které dělat nechce (například vypracování tabulek) na jiného zaměstnance, kterého se daná práce vůbec netýká, daný zaměstnanec se nebrání a práci vykoná. V závěru je za tuto práci pochválen či odměněn právě nadřízený pracovník. Všichni respondenti potýkající se s tímto problémem vypověděli, že tím, že vykonají beze slova občas takové úkoly, sice nepodporují otevřenost komunikace, ale zajistí si tím příjemnou atmosféru na pracovišti, kterou upřednostňují před tím, než se hádat s nadřízeným pracovníkem, že za něj jeho práci dělat odmítají. Zde není možné mluvit o delegaci, protože podřízený pracovník není oficiálním autorem vykonané práce.

Pro většinu pracovníků střední firmy je otevřená komunikace velice důležitá. Několik zaměstnanců se dokonce vyjádřilo, že bariéry v komunikaci a nemožnost se otevřeně vyjádřit k dané problematice a být vyslechnut by pro ně mohly znamenat důvod pro změnu zaměstnání, v případě, že by dostali jinou, lepší, nabídku. Otevřené komunikace si tyto zaměstnanci přímo váží a vyžadují ji. Na druhé straně zaměstnanci malé firmy neberou otevřenou komunikaci jako měřítko pro spokojenost a často byl projevěn názor, že fakt, že je někdo zcela nevyslechne a jejich názory nezváží, jsou schopni taktně přejít bez větších problémů. Otevřenost komunikace tedy nevnímají jako příliš důležitou (až na výjimky, které tvoří patnáct procent dotázaných).

V malé společnosti jsou mezery v komunikaci hromadně uznány jako kolektivní chyba. Více než devadesát procent respondentů se shodlo v názoru, že svůj podíl na komunikačních problémech mají všichni – od vedení až po pozice operátorů. Zároveň je zde ale také jednotný názor, že nikomu se s „komunikační obrodou“ nechce začínat, takže je situace víceméně konzistentní již několik let. Jelikož tento fakt nikomu příliš nevádí, nemá zatím nikdo potřebu současnou situaci měnit. Co se týče střední společnosti, několikrát se objevil stejný názor, že bariérou v komunikaci je pouze jeden člověk, který komunikaci narušuje tím, že sám odmítá otevřeně komunikovat a navíc občas ostatní slovně napadá. V takovém kolektivu pak je pak obtížné se otevřeně vyjádřit k problematice, která se přímo týká tohoto

„narušitele“. Dalším stanoviskem je, že by firmě prospěl prostor, který by byl přímo vyhraněn pro poznámky či kritiku, která by byla vyslechnuta a přijata všemi členy týmu. Posledním názorem je návrh, že by členové týmu měli trávit více společného času mimo firmu spolu s vedením (tímto nebyly myšleny řízené teambuildingové akce).

6 Závěr

Zaměstnanci jak malé tak střední společnosti posuzují otevřenost komunikace buď na základě toho, zda mohou upřímně prezentovat své názory a zda budou tyto názory vyslechnuty, anebo zda nemusí lhát proto, aby se zalíbili svým vedoucím pracovníkům. Všeobecně lze tedy tvrdit, že otevřená komunikace znamená svobodně vyjádřit názor bez obav z okamžité kritiky nebo absolutního nezájmu.

Z výsledků je zřejmé, že participační a delegativní styl, kdy je projevena zaměstnanci důvěra, podporuje otevřenost komunikace na pracovišti. Pracovníci potřebují cítit určitou rovnocennost s nadřízeným, která jim pak pomáhá otevřeně se vyjadřovat k řešené problematice. Naopak autoritativní styl vedení zabraňuje otevřené komunikaci, jelikož se zaměstnanci obávají nepřijetí názoru či negativní kritiky. Z tohoto tedy vyplývá, že křivka, která vede od autoritářského stylu ke zmocňování, tedy směrem k větší participaci, je souběžná s křivkou, která vede k větší otevřenosti komunikace. Tedy, že čím větší projevuje vedení důvěru v podřízené a dovoluje jim podílet se na rozhodnutích společnosti, tím více zaměstnanci otevřeně komunikují.

Nejčastěji zaměstnanci obou společností komunikují při společných poradách, ty však nejsou hodnoceny pro otevřenou komunikaci jako nejvhodnější. Upřednostňovány jsou osobní rozhovory, kdy mají komunikující soukromí. V těchto případech je umožněna otevřenější komunikace, jelikož ne všichni pracovníci se odváží otevřeně projevit ve skupině lidí. Zároveň se tak vyhýbají možnosti překročit hranice respektu k nadřízenému v přítomnosti svědků.

Seznam literatury

1. ADAIR, J. E. *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
3. BRENNAN, J. *The Conscious Communicator: Making Communication Work in the Work Place*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co, 1974.
4. BUCHHOLZ, W. *Open Communication Climate*. *Journal of Communication Management*. 2007, roč. 21, č. 1, s. 54–78.
5. Clernons, J., Avoiding a communication breakdown: keeping employees informed benefits business. [Electronicversion]. Black Enterprise, September 2003, page46.
6. DeVito, J. A. *Interpersonal Communication Book*. New York: Pearson, 2013. ISBN-13: 978-0133753813
7. Giritli, H. Topcu Oraz G., Leadershipstyles: some evidence from the Turkish construction industry, *Construction Management and Economics*, March 2004, č. 22, str. 253–262
8. GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4418-6.
9. HRNEWS. *Otevřená komunikace je základ*. [online]. 7. 10. 2004. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z [www:https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/otevrena-komunikace-je-zaklad-id-167418](http://www.https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/otevrena-komunikace-je-zaklad-id-167418)
10. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
11. MÍKA, V. T. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Žilina, FŠI ŽU: 2006. ISBN 978-80-88829-78-2.
12. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-247-0180-7.

13. MYERS, S. A., ANDERSON, C. M. *The fundamentals of small group communication*. 1st edition. Los Angeles: Sage Publications, 2008. ISBN 141295939X.
14. NAYAB, N. *How Does Leadership Affect Group Communication?* [online]. 20/25/2010. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z www: <http://www.brighthubpm.com/resource-management/92791-how-does-leadership-affect-group-communication/>
15. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
16. ROBERTSON, E. How to use a communication climate model: A case for leaders to improve the communication climate in organizations. *Strategic Communication Management*. 2003, roč. 7, č. 2, s. 24–35.
17. ROOT, G. N. *How Does Leadership Style Influence Organizational Productivity?* [online]. 2017. [cit. 2017-04-26]. Dostupné z www: <http://smallbusiness.chron.com/leadership-style-influence-organizational-productivity-11643.html>
18. Sharma N, Communication at Work Place, International Journal of Educational Research and Technology, December 2010: page 5- 8
19. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
20. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
21. VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Anna Chalupová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Vliv stylu vedení na otevřenost komunikace na pracovišti		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	31		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na otevřenost komunikace. Rozebírá jednotlivé styly vedení a zkoumá, jak tyto styly aplikované ve firmách ovlivňují otevřenost komunikace na pracovišti. Dále se zabývá otázkou, zda podpora participace zaměstnanců ze strany vedení přispívá k otevřenější komunikaci než autoritativní styl. V poslední řadě je v práci zodpovězena otázka, která forma komunikace nejvíc podporuje otevřenou komunikaci ve společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Otevřená komunikace, styl vedení, formy komunikace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Anna Chalupova		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Influence of management style on the openness of communication in the workplace		
SUPERVISOR	Mgr. Ing. Pavel Kral, Ph.D		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	31		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The thesis focuses on the openness of communication. It examines the individual leadership styles and deals with how these styles applied in companies affect the openness of communication in the workplace. It also answers the question, if the support of management for employee participation contributes to more open communication than authoritative style. Last but not least, it examines which form of communication leads to the open communication in the workplace.</p>		
KEY WORDS	Open communication, style of leadership, forms of communication		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			

