

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Komunikační dovednosti pro práci manažera v
neziskové sektoru**

Bc. Jan Bárta

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bárta Jan

Provoz a ekonomika

Název práce

Komunikační dovednosti pro práci manažera v neziskovém sektoru

Anglický název

The communication skills for a manager's line in a non-profit organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera v neziskovém sektoru. Dílčím cílem je prostudování a vymezení problematiky podnikové komunikace se zaměřením na neziskovou oblast a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v neziskových organizacích. Zvolenou formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření.

Harmonogram zpracování

1. zpracování literární rešerše I - VI / 2011
2. ukončení práce na literární rešerši IX - X / 2011
3. příprava dotazníkového šetření X - XII / 2011
4. formulace dotazníku XII / 2012
5. rozdání dotazníků respondentům - sběr dat XII - I / 2012
6. zpracování výsledků dotazníkového šetření I - II / 2012
7. práce na finální podobě DP, korektury II - III / 2012
8. odevzdání práce na katedře 4. týden III / 2012

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

manažer, komunikace, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, nezisková organizace

Doporučené zdroje informací

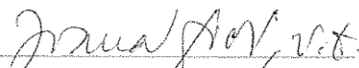
ADÁIR, J. Efektivní komunikace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9
BARTOŠOVÁ, H. Management. 2. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003. ISBN 80-7251-128-9
HLOUŠKOVÁ, I. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
HORÁKOVÁ, I. a kol. Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9
KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-223-9
MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4
ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 987-80-247-2707-3.
REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomie, teorie a řízení, 2. vyd., Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-8619-41-6.
NOVOTNÝ, Jiří, a kol. Ekonomika a řízení neziskových organizací : zejména nevládních organizací. Vyd. 1. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0792-7.
ČEPELKA, Oldřich, a kol. Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Vyd. 1. Liberec : Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6
PECHAČOVÁ, Zdeňka; NATOVOVÁ, Ludmila. Komunikace pro ekonomy. Vyd. 1. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-1740-6

Vedoucí práce

Horáková Jana, Ing.

Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 9.3.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Komunikační dovednosti pro práci manažera v neziskovém sektoru" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.4.2012

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové a Ing. Kateřině Šťastné za odborné vedení, užitečné rady a strávený čas při tvorbě této diplomové práce.

Komunikační dovednosti pro práci manažera v neziskovém sektoru

The communication skills for manager's line in a non-profit organization

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřena na komunikační dovednosti manažerů v neziskovém sektoru. Hlavním cílem této práce je zhodnotit úroveň komunikace manažerů v oblasti neziskového sektoru a navrhnout zlepšující doporučení. První část práce se zabývá teoretickými poznatky potřebnými pro seznámení se s daným tématem a východisky pro zpracování následující části praktické. Pro zpracování praktické části byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělen do čtyř částí - základní údaje, verbální komunikace, neverbální komunikace a komunikace v organizaci. Šetření bylo provedeno pomocí emailu. Bylo osloveno 204 osob, pracujících na manažerských postech v nestátních neziskových organizacích. Návratnost činila 34,8 %. Následující částí bylo samotné zpracování a vyhodnocení dotazníků. V závěru práce se nachází samotné zhodnocení komunikačních dovedností a jsou navrženy oblasti zlepšení.

Summary

This thesis is focused on communication skills of managers in the nonprofit sector. The main objective of this study is to assess the level of communication managers in the nonprofit sector and propose recommendations to improve. The first part deals with the theoretical knowledge needed to become familiar with the topic and the basis for drafting the next practical. For the practical part was chosen the quantitative method of survey. The questionnaire was divided into four parts - basic information, verbal communication, nonverbal communication and communication in the organization. The survey was conducted via email. It was addressed 204 people working in managerial positions in nongovernmental organizations. Return on 34,8 %. The following was part of the actual processing and evaluation questionnaires. The conclusion is itself assessment of communication skills and are designed areas for improvement.

Klíčová slova:

management, manažer, komunikační dovednosti, verbální komunikace, neverbální komunikace, komunikační toky, neziskový sektor

Keywords:

management, manager, communication skills, verbal communication, nonverbal communication, communication flows, nonprofit sector

Obsah

1	ÚVOD	9
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika práce	10
3	MANAGEMENT	13
3.1	Management a jeho definice	13
3.2	Manažer a jeho definice	13
3.3	Úrovně managementu	15
3.4	Manažerské funkce	16
4	KOMUNIKACE	19
4.1	Interpersonální komunikace	20
4.2	Komunikační modely	20
4.3	Verbální komunikace	23
4.3.1	<i>Komunikační roviny verbální komunikace</i>	23
4.3.2	<i>Mluvená (ústní) forma</i>	24
4.3.3	<i>Písemná forma</i>	24
4.3.4	<i>Elektronická forma</i>	25
4.4	Komunikační dovednosti manažera	26
4.4.1	<i>Aktivní naslouchání</i>	26
4.4.2	<i>Technika kladení otázek</i>	27
4.4.3	<i>Neverbální komunikace</i>	27
4.4.4	<i>Empatie</i>	31
4.5	Komunikace v organizaci	31
4.5.1	<i>Role komunikace</i>	31
4.5.2	<i>Vnitřní komunikace</i>	32
4.5.3	<i>Vnější komunikace</i>	32
4.5.4	<i>Formy komunikace</i>	32
4.5.5	<i>Ústní komunikace v organizaci</i>	34
4.5.6	<i>Písemná komunikace v organizaci</i>	40
4.6	Komunikační toky v organizaci	41
4.6.1	<i>Komunikační sítě</i>	42
5	CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU	45
5.1	Fundraising	47
5.2	Financování NNO	47
5.3	Současný stav v oblasti neziskového sektoru	48
6	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	50
6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
6.1.1	<i>Část I - Identifikační údaje</i>	50
6.1.2	<i>Část II – Verbální komunikace</i>	52
6.1.3	<i>Část III – Neverbální komunikace</i>	60
6.1.4	<i>Část IV – Komunikace v organizaci</i>	66
6.2	Návrhy na zlepšení	77
7	ZÁVĚR	79
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	81
9	SEZNAM TABULEK	83
10	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
11	PŘÍLOHY	86

1 ÚVOD

Už v dobách starého Řecka se uměním a stylem komunikace zabývali velcí filozofové, jakými byli Platon nebo Sokrates. Uvědomovali si, že síla slova a způsob jeho předávání je mnohokrát úspěšnější než prosazování svých názorů silou. Za nejznámějšího a nejobratnějšího řečníka nejen své doby je považován Cicero. Od jeho dob se změnilo mnohé, základy umění komunikace však zůstávají neměnné. Obratný řečník se musí nejprve svému řemeslu naučit, ale také ho neustále rozvíjet.

V dnešní době se s komunikací setkáváme na každém kroku a doslova nás obklopuje. Komunikace umožňuje člověku interakci s okolním světem, pomáhá mu při začlenění se do společnosti a stejně tak pomáhá budovat a rozvíjet mezilidské vztahy. Její pomocí jsme schopni ovlivňovat dění kolem nás a rozvíjet sami sebe.

V obchodu je jedním z nejdůležitějších, ne-li vůbec nejdůležitějším artiklem informace. Právě včasné a nezkreslené přístupy k informacím jsou pro řadu společností v této turbulentní době klíčovou otázkou pro jejich přežití nebo rozvoj. Kdo jiný než manažeři by tedy měli být schopni správně a efektivně s informacemi pracovat, třídít potřebné od nepotřebných a předávat je dále. Jsou to právě manažeři, kteří musí motivovat své podřízené, naslouchat jim, řídit je, vést je. Nedílnou součástí jejich práce je také vedení obchodních jednání, porad, veřejná vystoupení. Jak je zřejmé, schopný manažer se bez kvalitních komunikačních znalostí a návyků neobejde. Proto by mělo být jeho snahou neustálé zlepšování se v této sféře.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové komunikace se zaměřením na neziskový sektor včetně komparace názorů a postojů zvolených autorů na dané téma.

Hlavním cílem praktické části diplomové práce je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera v oblasti nestátního neziskového sektoru.

Dílčí cíle:

- Zhodnotit komunikační dovednosti manažerů v nestátním neziskovém sektoru.
- Zhodnotit úroveň verbální komunikace manažerů v nestátním neziskovém sektoru.
- Zhodnotit úroveň neverbální komunikace manažerů v nestátním neziskovém sektoru.
- Zhodnotit úroveň podnikové komunikace.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce byla vypracována v níže uvedených postupových krocích za použití vědeckých metod.

- 1. Shromáždění dostupných zdrojů**
- 2. Vytvoření teoretických východisek**

Teoretická východiska budou vypracována pomocí metody studia dokumentů.

- 3. Charakteristika neziskového sektoru**

K charakteristice neziskového sektoru bude použita analýza dokumentů, jako jsou odborné publikace nebo zdroje přístupné na internetových stránkách.

4. Dotazníkové šetření

Tato metoda byla zvolena z důvodu nedostatku času a pracovní vytíženosti manažerů. Dotazník je sestaven na základě teoretických poznatků, které byly získány při zpracování literární rešerše. Při sestavování dotazníku byl kladen důraz na jednoduchost a srozumitelnost. Při sestavování dotazníku byl dodržen metodický postup dle Kozla.¹ Mezi velké výhody dotazníkového šetření patří možnost sběru informací od velkého množství respondentů v relativně krátkém čase stejně jako snadnost jejich vyhodnocení. Dále také možnost dotazovaného rozmyslet si svou odpověď nebo nízké náklady. Nevýhodou dotazníkové metody je nízká návratnost. Dotazníky byly distribuovány a vybírány zpět pomocí elektronické pošty.

Celkem byl dotazník rozeslán pomocí emailu 290 manažerům pracujícím v nestátním neziskovém sektoru. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google docs a je součástí příloh (příloha č. 1). Součástí každého dotazníku byl průvodní dopis (příloha č. 2) Dotazník vyplnilo 101 osob, což představuje 34,8% návratnost.

Samotný dotazník byl anonymní. Tvoří jej 47 otázek rozdělených do 4 částí - základní údaje, verbální komunikace, neverbální komunikace a komunikace v organizaci.

První část – Základní údaje obsahuje 5 otázek, zjišťujících pohlaví, věk, délku praxe v neziskovém sektoru, nejvyšší dokončené vzdělání a typ neziskové organizace.

Druhá část – Verbální komunikace obsahuje 15 otázek a je zaměřena na způsoby verbální komunikace a jejich používání, stejně jako na důležitost jednotlivých nástrojů a jejich využití pro manažera v nestátním neziskovém sektoru.

Třetí část – Neverbální komunikace se skládá z 10 otázek a otázky zjišťují, jakou důležitost manažeři neverbální komunikaci přisuzují a jak jednotlivé složky při své práci využijí.

Čtvrtá část – Komunikace v organizaci obsahuje 18 otázek týkajících se komunikačních toků v organizacích, komunikačních bariér, spokojenosti s komunikací v organizaci, možnosti rozvíjení komunikačních dovedností a zájmu o různá školení.

5. Vyhodnocení dotazníků a převedení jejich výsledků do grafické podoby.

Vyhodnocení dotazníků a tvorba tabulek a grafů byla provedena pomocí programu MS Excel. Procentuální výsledky jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa. U některých otázek byly vypočítány vážené průměry. U těchto odpovědí bylo použito hodnocení (vah) 1 až 4. K samotnému výpočtu bylo pak použito následujícího vzorce:

$$x = \frac{\sum x_i * n_i}{\sum n_i},$$

kde x je váha odpovědi a n četnost výskytu dané odpovědi.

6. Shrnutí výsledků vlastní práce a návrh zlepšujícího doporučení.

Použita byla metoda syntézy.

3 MANAGEMENT

3.1 Management a jeho definice

Nejbližším českým ekvivalentem pojmu management je řízení. Velmi často je tento termín používán pro vedoucí, řídící skupinu pracovníků. Běžně používané definice managementu lze rozdělit do tří skupin, podle toho zda daná definice zdůrazňuje vedení lidí („Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ – H. Koontz), specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky („Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ – K. H. Chung) nebo předmět studia a jeho účel („Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“ – Leo Vodáček).

Management jako umění a věda prošel za více jak sto let své existence vývojem a i současný stav nelze považovat za konstantní. Na jeho vývoj působí řada faktorů, ať už prostředí tržní ekonomiky nebo nové teorie a praxe. V zásadě ale platí, že jeho vývoj postupuje ve spirále. Staré věci a myšlenky se vracejí, avšak v nové kvalitě.

3.2 Manažer a jeho definice

„Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí.“¹

„Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.“²

Vedoucí pracovníci působí formální autoritou na operační pracovníky a v případě nevládních neziskových organizací také na dobrovolníky. Tato autorita není spojena s osobností samotného manažera ale s jeho pozicí v organizaci. Pokud je formální autorita vnímána

¹ REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5. s. 107

² ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 22

pracovníky pozitivně, získává také autoritu na základě své osobnosti nebo svých znalostí. Cílem každého manažera by mělo být právě dosažení těchto autorit. Pokud podřízení a spolupracovníci poznají manažerovy znalosti a zkušenosti, začnou si ho vážit jako odborníka, budou mu více důvěřovat a nechají se jím snáze vést. Neméně důležitou je také autorita osobnostní. Ne každý špičkový odborník musí být zároveň skvělým vůdcem a manažerem. Pokud mu chybí schopnosti komunikace, empatie, dostatek zájmu o spolupracovníky, nedostatek taktu nebo naopak převládá přílišný individualismus, nemá příliš šanci na to, aby si získal své kolegy nebo podřízené na svou stranu. Dale Carnegie, americký psycholog a manažer, zformuloval šest základních bodů pro úspěšnou komunikaci tzv. šest způsobů, jak se zalíbit lidem:

1. „Zajímejte se upřímně o lidi.
2. Usmívejte se.
3. Pamatujte si jména lidí a oslovujte je.
4. Buďte pozornými posluchači. Přimějte druhého, aby hovořil o sobě.
5. Hovořte o všem, co zajímá druhého.
6. Upřímně vzbudte v partnerovi pocit, že je důležitou osobou.“³

Velice důležitou vlastností nebo spíše uměním manažera je stanovit reálné cíle. I přes veškerou snahu a entuziasmus vedoucího pracovníka se mu nepodaří udržet morálku a motivaci svého týmu na potřebné úrovni, pokud ostatní neuvídí, že svoji energii věnují něčemu, co má smysl a co je naplňuje. To platí jak pro tým, tak pro jednotlivé pracovníky. Manažer by měl být schopen odhadnout schopnosti a ambice jednotlivých členů svého týmu. Může ztratit jinak loajálního, pracovitého a schopného člověka např. tím, že ho pověří úkoly, které mu mohou přijít triviální a nemusí uspokojit zaměstnancovu potřebu seberealizace nebo potřebu profesního růstu. V opačném případě, pokud zadává práci nad současné schopnosti pracovníka, může v něm vyvolat ztrátu sebedůvěry.

K dobrému odhadu zaměstnanců a včasnému odhalení konfliktů a dysfunkcí by měla sloužit pravidelná a častá komunikace. Manažer by měl projevovat dostatek zájmu o pracovní, ale i

³ CARNEGIE D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava: Bradlo, 1991. ISBN 80-7127-026-1. s. 82

osobní problémy svých podřízených. Tento zájem by však v žádném případě neměl být pouze hraný. Brzy by tato skutečnost byla odhalena a v celkovém důsledku by byl efekt těchto snah opačný. Při komunikaci by se nemělo zapomínat na časté, ale ne bezúčelné, chválení. Pochvala za dobře odvedenou práci nebo poděkování za práci navíc zvyšuje motivaci a chuť do další práce.

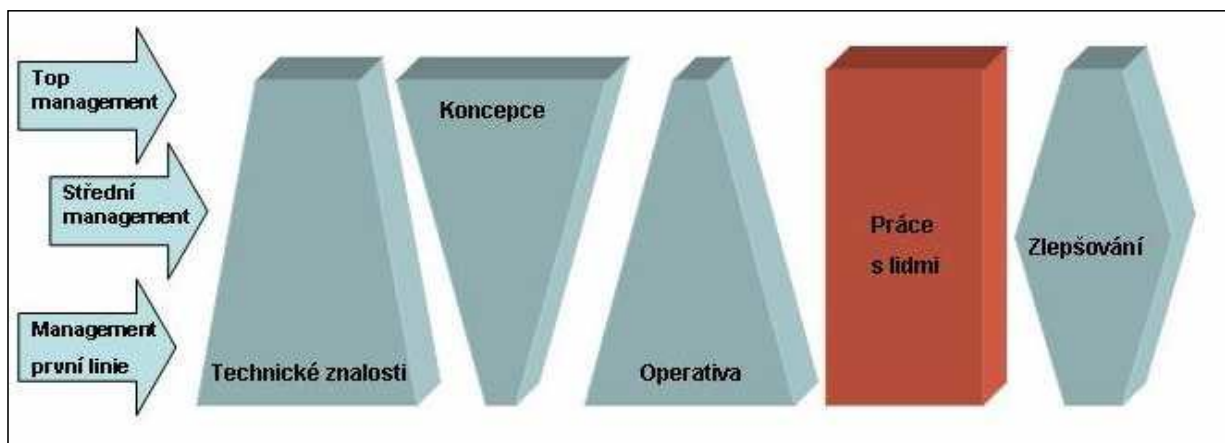
3.3 Úrovně managementu

„Dříve v malých soukromých podnicích byl vlastník sám sobě manažerem i zaměstnancem. Na počátku dvacátého století byly podniky vedeny nezřídka kdy jednou silnou, charismatickou osobností, většinou i zakladatelem společnosti, na jejíž roli byl úspěch podniku přímo závislý (např. Henry Ford nebo Tomáš Baťa). V této době se postupně oddělovala pozice samostatného zaměstnance a tito lídři již zastávali jen pozici majitele - manažera. Stále se rozrůstající a prosperující podniky časem nestačili řídit majitelé sami a začali si proto najímat manažery, kteří se stávali jejich přímými podřízenými. Později je následovali i manažeři vrcholoví, kteří přímo zastupovali majitele (z důvodu nemoci nebo stáří). Tak došlo k úplnému oddělení funkcí, které lze aplikovat dodnes majitel – manažer – zaměstnanec.“⁴ V současné době je kladen důraz na zapojení do chodu podniku co nejvíce zaměstnanců a neustálé zvyšování jejich kvalifikace. Postupem času se od sebe oddělily tři manažerské úrovně⁵:

1. Vrcholová úroveň řízení (vrcholový management) – nejvyšší řídicí pracovníci, přebírají odpovědnost za správný chod podniku. Vytvářejí koncepce, koordinují všechny činnosti. Mají úzkou vazbu s vlastníky podniku.
2. Střední úroveň řízení (střední management) – tvoří nepočetnější skupinu manažerů. Patří sem vedoucí různých odvětví (personalistika, zásobování, prodej atd.). Jejich hlavní činností je získávání a podávání informací.
3. Základní úroveň řízení (management první linie) – je nejnižší úroveň řízení. Spadají do ní pracovníci, kteří přímo řídí výkonné pracovníky a jsou s nimi v každodenním kontaktu. Jsou jen o stupeň nad nimi (např. vedoucí dílen). Očekává se od nich vysoký stupeň technických znalostí.

⁴ Bárta Jan: *Motivace jako způsob vedení lidí* Praha: ČZU, 2009

⁵ VEBER J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, 2000 Management press. ISBN 80-7261-029-5



Obrázek 1: Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Zdroj: VEBER J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace, 2000 Management press, ISBN80-7261-029-5

3.4 Manažerské funkce

Stejně jako samotná definice managementu nebo on samotný se vyvíjely pohledy na manažerské funkce respektive činnosti. Pravděpodobně nejstarší klasifikaci těchto funkcí má na svědomí Henri Fayol. Jeho rozdělení je následující:

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Kontrola
- Koordinace

Alternativních rozdělení pak následuje celá řada. Ze zahraničních autorů klasifikací jmenujme například Luthera Gulicka a Lyndalla Urwicka nebo Heinze Weihricha a Harolda Koontze. Z českých potom např. Prof. Leo Vodáčka a Olgu Vodáčkovou nebo Prof. Jaromíra Vebera, jehož klasifikace vypadá následovně:

Průřezové činnosti

- rozhodování
- organizování
- řízení lidských zdrojů

- komunikování
- práce s informacemi

Činnosti naplňující fáze managementu

- plánování
- implementace
- kontrola

Fayolovo rozdělení manažerských funkcí se tedy s malými obměnami dochovalo dodnes. Pod pojmem **plánování** si lze představit stanovení určitých cílů a prostředků k jejich naplnění. Plánování je považováno za nejtěžší z manažerských funkcí. Pro všechny organizace, ať už v ziskovém nebo neziskovém sektoru, je střízlivé stanovení cílů a stanovení promyšleného plánu, ve kterém není vynechán jediný důležitý aspekt a je v něm popsáno nejen to, čeho je třeba dosáhnout, ale hlavně jak tohoto stavu docílit. **Organizování** znamená vzájemné uspořádání prvků a vztahů v organizační struktuře. Bez správně a efektivně nastavené vnitřní organizační struktury by bylo nemožné dosáhnout požadovaných výsledků. Organizační struktura se skládá z organizačních útvarů (např. podnik, dílna, provoz, závod), které tvoří jednotlivé organizační stupně, např. 1. Stupeň – podnik, 2. Stupeň – závod, 3. Stupeň – provoz, 4. Stupeň – dílna. Vztahy fungují na vztahu vzájemné nadřízenosti a podřízenosti na určitých organizačních stupních tzv. stupních řízení. Typy organizačních struktur jsou liniová organizační struktura (jasné kompetence, přehlednost, jednoznačné vazby nadřízenosti a podřízenosti, špatná zpětná vazba), funkcionální organizační struktura (manažer odpovědný za jemu příslušnou specializovanou funkci, velké četnost a občas nepřehlednost vazeb), liniově štábní organizační struktura (kombinace dvou předešlých). **Personální zajištění (řízení)** má za cíl vytváření pracovních pozic a jejich následné obsazování vhodnými adepty. Stejně tak jako jejich následného hodnocení, odměňování nebo motivování. **Vedení lidí** je v současné době velice úzce spjato s pojmy jako motivace, stimulace. Motivace je vnitřní proces utváření cílů člověka, motiv je vnitřní potřeba podněcující jeho jednání. Stimulace znamená usměrňování jedince pomocí vnějších podnětů. Stimul je vnější podnět, který má určitý motiv podnítit či utlumit. Stále více zřetelný je odklon od toho pracovníky řídit, striktně jim nařizovat úkoly a ty vzápětí kontrolovat. Do popředí se dostává tvůrčí aktivita, sžití se se společností, zapojení co největšího počtu výkonných pracovníků do rozhodovacích procesů

v organizaci. Lidé se v organizaci v dnešní době již neřídí, nýbrž vedou. **Kontrolu** lze chápat jako určitou formu zpětné vazby, kterou využívají manažeři na všech úrovních řízení. Snahou je získat objektivní obraz skutečnosti a ten porovnat s předem plánovaným stavem.

Aspekt komunikace protíná ve větší či menší míře všechny výše uvedené manažerské funkce. Funkce, kde je potřeba kvalitní komunikace, netěsněji spjata s funkcí samotnou, je vedení nebo řízení lidí. Jak vyplývá z obr. č. 1, je zvládnutí práce s lidmi v rámci podniku přikládán stejný důraz na všech úrovních managementu. Pro všechny způsoby vedení lidí (příkazy, instrukce, normy, motivace, participace apod.) je předávání informací tj. komunikace klíčové, protože ovlivňuje jejich chování.“⁶

⁶ FIEDLER J., HORÁKOVÁ J., *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005, ISBN 80-213-1295-5

4 KOMUNIKACE

A. M. Lindbergh: „Dobrá komunikace má stejně povzbuzující účinky jako káva a stejně obtížně se po ní usíná.“

P. F. Drucker: „To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

J. Vymětal: „Komunikace není všechno, ale je za vším.“⁷

H. Koontz: „Komunikace je přenos informací od odesilatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.“⁸

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, tedy sdílet, radit se. Je spjato s více významy, dále však bude komunikace vnímána jako proces výměny informací, názorů nebo myšlenek mezi jednotlivci. Je jí tvořen základ všech sociálních interakcí. Hlavním dorozumívacím prostředkem je jazyk. Neméně důležitou součástí komunikace jsou však také neverbální náznaky jako například gesta, držení těla nebo mimika. Komunikace patří mezi nejdůležitější dovednosti pro kohokoliv, pro manažera je však naprosto nezbytná. Většina manažerů věnuje komunikačním procesům 75-90 % svého pracovního času.

Lidé mezi sebou komunikují vždy za nějakým účelem, ať už se jedná o výměnu informací nebo ovlivňování mezilidských vztahů a chování u sebe i u druhých. Samotný účel komunikace je potom dán komunikačními funkcemi. Nedají se přesně ohraničit a ve většině případů se různě překrývají. Mezi základní funkce patří například funkce informativní, instruktivní, přesvědčovací, osobnostně-identická, socializační, zábavná, vzdělávací a výchovná, posilující a motivující.⁹

Komunikace nemusí mít vždy jen pozitivní efekt, můžou se vyskytovat a také se vyskytují i její negativní projevy a to ve formě cílených dezinformací, pomluv, lhaní nebo například manipulace.

⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4. s. 9

⁸ KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7. s.507

⁹ GIDDENS A., *Sociologie*, 1. vydání. Praha; Argo 2000. ISBN: 80-7203-124-4

Většina autorů se shoduje na následujícím rozdělení základních druhů komunikace:

- Osobní (intrapersonální) komunikace – jedná se o vnitřní konverzaci každého jedince se sebou samým
- Interpersonální komunikace – komunikace probíhající mezi dvěma jedinci
- Skupinová komunikace – komunikace probíhající uvnitř formálních či neformálních společenských skupin, může jít také o sdílení a sdělování hodnot v rámci daných skupin

4.1 Interpersonální komunikace

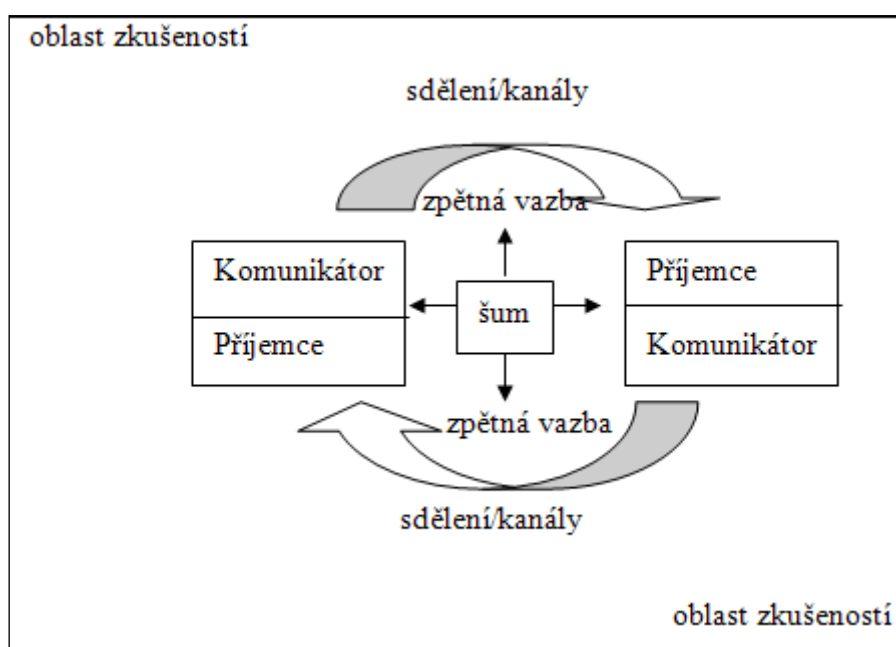
Interpersonální (mezosobní) komunikace je taková komunikace, která probíhá mezi dvěma jedinci. Při tomto druhu komunikace vystupují obě strany jak v pozici toho, který sdělení vysílá (komunikátor), tak toho, kdo sdělení přijímá (příjemce). Ke komunikaci dochází i v případě, že není nic řečeno. Sdělením je v tomto případě právě to, že nechce oznámit nic. Důležitou roli hraje vzájemná anticipace, očekávání. Pokud očekáváme určitý způsob chování a zároveň jsme si vědomi, že určité očekávání má náš partner, komunikace se stává jednodušší. Stejně tak je velmi důležité, aby obě strany při vzájemné komunikaci zvolily stejné dorozumívací prostředky. Mezosobní komunikací je myšleno, jednak to, co si sdělují a jednak to, jak si to sdělují. Podle toho, co si chtějí sdělit, můžeme dále rozlišit komunikaci na obsahovou linii (o čem spolu komunikují) a interpretační linii (jaký smysl tématu přikládají). Na základě toho, jakým způsobem mezi sebou jedinci komunikují, jsou vymezeny dva základní druhy komunikace, verbální (dorozumívají se slovy) a neverbální (dorozumívají se beze slov).

4.2 Komunikační modely

Pomocí modelu, v tomto případě komunikačního, se sdělují jednoduchým a názorným způsobem důležité skutečnosti zkoumaného jevu, v tomto případě komunikace. Komunikační model znázorňuje průběh a strukturu komunikačního procesu.

Komunikační modely si prošly svým vývojem. Prvním pojetím komunikace, byl **model lineární**. Zde existovaly pouze dva základní prvky a to komunikátor a příjemce. Komunikace zde byla považována pouze za jednosměrný proces. Zpráva putovala pouze ve směru od

komunikátora k příjemci. Postupem času se tento model ukázal jako nedostačující z důvodu přílišného zjednodušení celého komunikačního procesu a vystřídal ho **model interakční**. Ten už zohledňuje možnost komunikace i opačným směrem. Z komunikátora se tedy může stát příjemce a naopak. Omezení tohoto modelu spočívá v nemožnosti zprávu v jeden okamžik přijímat i vysílat. Tuto možnost zohledňuje až **model transakční**. V transakčním procesu komunikace již každá osoba vystupuje současně jako komunikátor i jako příjemce zprávy. Tento model však stále funguje v jakémsi vakuu oproštěném od veškerých vnějších vlivů. Ty se vyskytují až v současném **obecném modelu komunikace**. Komunikátor i příjemce už jednají i na základě svých předchozích zkušeností, podle svého momentálního psychického rozpoložení, ovlivňuje je prostředí, ve kterém spolu jednají (sociální kontext). Komunikační proces může být zkreslen šumem.



Obrázek 2: Komunikační proces

Zdroj: DE VITO, Joseph. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8, s. 28

Současný obecný model komunikace zahrnuje všechny základní prvky komunikace. Jsou jimi komunikátor, příjemce, sdělení, komunikační kanál, zpětná vazba, případně šum.

Komunikátor – jedná se o jedince nebo skupinu jedinců, od nichž zpráva vzešla. Zpráva nebo-li komuniké, je přenesena do určité řady všeobecně uznávaných symbolů např. jazyka a tím je zakódována.

Sdělení – jedná se o již zakódovanou zprávu, která je přenášena pomocí komunikačních kanálů. Sdělení může mít buď verbální (myšlenky a záměry jsou vyjádřeny řečí) nebo neverbální formu (vyjádření např. pomocí gest nebo mimiky).

Komunikační kanál - je způsob, jakým se dostává sdělení od komunikátora k příjemci. V případě verbální komunikace jsou komunikačním kanálem mluvidla, při nonverbální komunikaci jsou to různé jiné části těla např. mimické svaly v obličeji či pohyby rukou nebo nohou. Pokud nedochází k bezprostřednímu kontaktu mezi komunikátorem a příjemcem sdělení, stávají se komunikačními kanály např. telefon, internet nebo televize.

Příjemce – některé zdroje uvádí rovněž komunikant. Jemu je sdělení určeno a on ho dekoduje a interpretuje. Aby byla komunikace účinná, musí příjemce pochopit smysl sdělení stejně jako komunikátor.

Zpětná vazba – je určitou kontrolou, že sdělení, které dorazilo k příjemci, bylo přijato a pochopeno správně.

Šum – jedná se o rušivý faktor, který blokuje nebo narušuje tok komunikace. Tím může dojít k dezinpretaci nebo úplnému nepochopení sdělení. Šum vzniká na základě externích nebo interních vlivů. Za externí šum jsou považovány například hluk, špatný signál mobilního operátora, nepříznivé počasí nebo nedostatečně osvětlená místnost. Za interní šum jsou považovány vnitřní pocity a momentální psychické rozpoložení komunikátora i příjemce například únava, zima, hlad nebo nemoc.

De Vito rozděluje typy šumu následovně:

- Fyzické – rušivé vlivy pocházejí ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálu nebo sdělení.
- Fyziologické – vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače.
- Psychologické – kognitivní nebo mentální interference, předpojatost, klamné úsudky o druhém, uzavřenost, extrémní emoce.
- Sémantické – lidé hovořící odlišnými jazyky, používání příliš složitých termínů, kterým příjemce nerozumí.

4.3 Verbální komunikace

„Verbální (slovní) komunikací rozumíme dorozumívání se prostřednictvím slov, popřípadě jinými znakovými symboly.“¹⁰ Verbální komunikace je sdělování prostřednictvím mluveného projevu. Do verbální komunikace se zařazuje i psané slovo, můžeme ji tedy rozdělit podle formy na mluvenou, psanou a elektronickou. Cílem sdělení je informovat, poučit, získat, přesvědčit, aktivizovat k určité činnosti nebo naopak utlumit aktivity. V dnešní době plné informačních technologií se neustále rozrůstají možnosti komunikace. Od tradičních způsobů komunikace jako jsou osobní kontakt nebo dopisy se stále častěji přechází k telefonickým kontaktům nebo kontaktům přes sms, email, skype a další. Čím dál více dochází k prvním kontaktům právě pomocí psaného slova a na její zvládnutí by tedy měl být kladen veliký důraz. Klade totiž vyšší nároky jak na pisatele (přesné formulování myšlenek, tak aby čtenář nechal zkresleně), tak na čtenáře (udržení pozornosti, pochopení psaného textu). V poslední době se stále populárnější stává používání vizuálních prostředků. Vizuální prostředky jako například grafy, diagramy, tabulky nebo videozáznamy při správné kombinaci s mluvenou nebo psanou formou verbální komunikace značně usnadňují správné pochopení sdělení. Samotné, bez dostatečné podpory verbální komunikace, jsou naopak těžce pochopitelné.

4.3.1 Komunikační roviny verbální komunikace

Racionální komunikace¹¹ - jedná se o komunikaci, která je zcela oproštěna od jakýchkoliv emocionálních projevů. Pro dodržení racionální komunikace by měly být dodržovány určité postupy (např. mluví jen ten, kdo má co říci, vyjadřování se stručně a k věci, pozorné naslouchání, dialog ne monolog, používání přiměřené intonace, mimiky a gest).

Emocionální komunikace - při této komunikaci je působeno na racionální rozhodování jedince pomocí silného emocionálního působení. Jde o formu sdělení a způsob jeho podání. Velmi často se s ní můžeme setkat právě u neziskových organizací. Cílem je vzbudit v druhém určité emoce.

¹⁰ VYBÍRAL Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. s. 106

¹¹ VYBÍRAL Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2

4.3.2 Mluvená (ústní) forma

Patří k nejvíce používané formě verbální komunikace. Slouží k předávání informací mezi minimálně dvěma lidmi většinou při osobním setkání. Specifickou formou ústní komunikace je komunikace telefonická.

Výhody:

- možnost reakce na sdělení v průběhu komunikace
- bezprostřední zpětná vazba
- osobní kontakt (možnost sledování i mimoslovních projevů)
- možnost okamžité výměny informací, názorů a postojů
- vhodný a účinný nástroj k přesvědčování
- možnost komunikace nejenom mezi dvěma, ale i více účastníky komunikačního procesu¹²

Nevýhody:

- nemožnost dlouhodobého uchování sdělení a jeho pozdější přezkoumání,
- často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo řečeno a co nikoli,
- v některých případech náročnost na čas i přípravu (porady, jednání, proslovy atd.)

4.3.3 Písemná forma

Výhody:

- příjemce může číst sdělení, kdy si sám určí,
- odesílatel může poskytnout rozsáhlé i velmi složité informace,

¹² PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3

- v případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než při ústní komunikaci,
- příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější reakce,
- v některých situacích je psaná forma úspornější z hlediska času než forma mluvená (např. věstníky, stanovy, oběžníky, příručky....),
- dostatek času také umožňuje přesnější vyjadřování a možnost větší kontroly písemného textu než mluveného projevu,
- u psané formy lze zpravidla přesně označit chyby a nedostatky a napravit je, psaná forma verbální komunikace umožňuje dlouhodobé uchování i opakované čtení, mluvená forma nikoli.

Nevýhody:

- je poměrně obtížné změnit již odeslané sdělení,
- psaná forma je časově náročnější,
- zpravidla je více formální než ústní komunikace,
- chybí okamžitá zpětná vazba a bezprostřední osobní kontakt,
- písemná komunikace neumožňuje okamžitou výměnu informací.¹³

4.3.4 Elektronická forma

Výhody:

- rychlost,
- relativně levná i na velkou vzdálenost,
- vedení elektronických diskuzí,
- možnost informovat více subjektů najednou,

¹³ PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3

- zasílání velkých datových souborů a jejich další zpracování pomocí IT systémů.

Nevýhody:

- jistá míra odcizení,
- chybí přímý kontakt s komunikujícím,
- nemožnost pozorovat reakce příjemce,
- zahlcení elektronickými sděleními.

4.4 Komunikační dovednosti manažera

Při jednáních nestačí dobrému manažerovi pouze dobrá znalost problému, odborné znalosti, jeho image a síla osobnosti. K úspěšnému zvládnutí své práce potřebuje také schopnost navázat vztah, přimět ostatní ke komunikaci nebo umění řídit rozhovor. Měl by tedy schopen ovládat jisté komunikační dovednosti. Khelerová je dělí následovně¹⁴:

- Aktivní naslouchání
- Technika kladení otázek
- Neverbální komunikace
- Empatie

4.4.1 Aktivní naslouchání

„Aktivní naslouchání znamená, že posluchač je vnímavý a pozorný k mluvčímu a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje teprve tehdy, až hovořící zcela dokončí to, co chce říci.“¹⁵ Naslouchání jako takové, zde není myšleno pouze v tom slova smyslu, že někoho slyšíme. Tímto slovem je spíše myšleno, že partnera při komunikaci opravdu chápeme. Mnoho slov má více významů, a proto je důležité nebát se zeptat člověka, s nímž komunikujeme, zda je naše interpretace jeho výkladu správná. Ujištění se o správnosti pochopení nesmí být bráno jako

¹⁴ KHELEROVÁ V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. Přepracované a rozšířené vydání, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1677-1

¹⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4, s. 48-49

známka nedostatečné pozornosti nebo naslouchání. Při aktivním naslouchání má být na příjemci informace vidět aktivita a zájem o sdělení i řečníka samotného. Tento pocit lze v partnerovi vzbudit pomocí přitakávání (např. rozumím, opravdu?) nebo stručným shrnutím toho, co již bylo řečeno. Tímto se posluchač současně ujistí o správnosti svého výkladu přijímané zprávy. Velice záleží také na posluchačových neverbálních projevech. Sledovat partnera pohledem během jeho výkladu spolu se správným držením těla povzbudí partnera jistě více než nervózní těkání očima po místnosti. „Čím déle naše naslouchání trvá, tím těžší je udržet naši koncentraci a tím snáze lze udělat chybu. Mezi nejčastější chyby patří přerušování partnera ve výpovědi, nedostatek očního kontaktu nebo jeho úplná absence, neverbální projevy vyznačující nezájem nebo pasivitu. Většinu těchto nešvarů lze odstranit tréninkem nebo pomocí tvoření poznámek.“¹⁶ Pokud někdo druhé osobě často vstupuje do řeči z obavy, že později zapomene svou připomínku, stačí udělat jednoduchou poznámku, ke které se může později vrátit. Při dlouhých obchodních jednáních je toto zcela běžná praxe.

4.4.2 Technika kladení otázek

Důležité je zvolit správné téma a především položit správnou otázku, která rozvine a „nastartuje“ konverzaci. Otázky můžeme pro naše potřeby rozdělit na otázky otevřené a uzavřené. Začátkem rozhovoru je dobré položit otázku otevřenou, tedy takovou, na kterou neexistuje jednoznačná a jednoslovná odpověď. Donutí to druhou stranu se rozhovět. V případě potřeby urychlení rozhovoru, objasnění si některých problémových bodů nebo nedorozumění je dobré volit otázku uzavřenou. Na tento druh otázky existují pouze dvě jasné odpovědi a tedy zde není místo pro případné špatné porozumění. Otázky vedou k snadnějšímu porozumění, ale také k rychlejšímu vyřešení konfliktů. „Při konfliktu není nutné situaci vyhrotit a otevřeně říkat: nemáš pravdu! Mnohem citlivější a efektivnější způsob je zeptat se: proč si to myslíš?“¹⁷

4.4.3 Neverbální komunikace

V anglicky mluvících zemích se používá termín „body language“ tedy „řeč těla“. Pomocí neverbální komunikace si předáváme informace v podobě mimoslovních sdělení o tom, jak jsme si jistí v tom, co říkáme, jak vnímáme sebe a svého partnera v komunikaci, v jakém jsme

¹⁶ KHELEROVÁ V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1677-1. s. 17

¹⁷ KHELEROVÁ V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1677-1. s. 18

momentálním rozpoložení nebo emocích. Tyto signály vysíláme i přijímáme ve většině případů podvědomě. Některé signály, především ty, které jsou všeobecně známé a stejně interpretovatelné, se však dají naučit. Krásným příkladem jsou v tomto případě politici a jejich gesta otevřených dlaní, kterým má za cíl přesvědčit veřejnost, že jeho úmysly jsou upřímné a vyvolat v posluchačích pozitivní emoce. Zvládnutí a nacvičení neverbální komunikace, stejně jako její „čtení“ jsou velice náročnou záležitostí. „Při komunikaci je důležité si uvědomit, že jednotlivé projevy nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a podle situace. Často nejde o jednotlivá gesta, ale o to, zamyslet se nad tím, proč partner gesto změnil. Proč z uvolněného postoje přešel do pozice, která spíše vyjadřuje napětí.“¹⁸

Khelerová dělí neverbální komunikaci především na:

- Gesta, postoje, pozice
- Mimika
- Kontakt pohledem
- Paralingvistika
- Interpersonální zóny (proxemika)

4.4.3.1 Gesta (gestika), postoje, pozice (posturologie)

Jako gesta jsou vnímány pohyby celého těla, ale ve většině gest hrají hlavní roli ruce respektive paže. Gesta používáme každodenně, ať už se jedná o běžnou neformální komunikaci mezi přáteli nebo formální obchodní jednání. Na gestikulaci pomocí paží jsme natolik zvyklí, že ji používáme zcela nevědomky a kolikrát ji ani nevnímáme. Má však velkou vypovídající hodnotu. Člověk, který je uvolněný a cítí se v bezpečí, volně gestikuluje pažemi. Naproti tomu, pokud je člověk nervózní, pociťuje napětí nebo se s partnerem dobře nezná, jsou jeho ruce většinou sepnuté nebo zkřížené před tělem. Tím si dotyčný vytváří určitý obranný štít.

Posturologie je řečí fyzických postojů, držení těla a polohových konfigurací. Nejedná se jen o vzájemnou polohu dvou komunikujících jedinců, ale také o postavení jedince v rámci

¹⁸ KHELEROVÁ V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1677-1. s.18

skupiny. Fyzické postavení jednotlivce v rámci skupiny o něm prozrazuje jeho postoj k jednání a zájem o děj, který se kolem něj právě odehrává. Podle držení těla a vzájemných vzdáleností mezi jednotlivými členy lze také odvodit, jestli jde o setkání formální nebo neformální. Při neformálních schůzkách nebo přátelských setkáních se udržují menší vzdálenosti a také gesta jsou uvolněnější než při formálních setkáních.

4.4.3.2 Mimika

„Pakliže se gesta dají do určité míry zvládnout a trénovat, ovládnout v krizových situacích mimiku obličeje je velmi obtížné. Proto se z ní dá vyčíst velmi mnoho informací o momentálním stavu partnera.“¹⁹ Mimickými svaly na obličeji se dá vyjádřit široká paleta emocí (např. radost, smutek, úzkost, zlost, překvapení, spokojenost atd.).

4.4.3.3 Kontakt pohledem

Kontakt pohledem nebo vytvoření tzv. očního kontaktu je ve většině případů prvním prostředkem k navázání kontaktu. Pokud vás druhý jedinec nesleduje vůbec nebo nedostatečně je velkým problémem navázat plnohodnotnou komunikaci. Pohyby očí jsou stejně jako mimika obličeje velmi těžko ovladatelné. Lidé s nízkým sebevědomím mají problém dívat se partnerovi po celou dobu komunikace do očí. Lidé, kteří jsou si sami sebou jisti, nic před druhým neskrývají a důvěřují mu, s udržením očního kontaktu problémy nemívají. Stálým očním kontaktem lze také odhalit drobné změny chování během rozhovoru. Z očí lze také vyčíst zainteresovanost partnera. Pokud se jeho zorničky rozšíří, znamená to, že o daný problém jeví zájem.

4.4.3.4 Paralingvistická komunikace

Paralingvistika či prajazyk se zabývá zvukovou stránkou verbálního projevu. Pokud zvukovou stránku změním, může dojít k pozměnění celkového sdělení nebo vyjádření jiných emocí. Paralingvistika je používána jak vědomě tak i nevědomě. Mezi základní prvky patří:

- Modulace hlasu
- Výška tónu hlasu
- Srozumitelnost

¹⁹ KHELEROVÁ V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1677-1. s. 26

- Tempo řeči
- Výslovnost
- Načasování
- Barva hlasu
- Chyby v projevu

4.4.3.5 Interpersonální zóny (proxemika)

Neverbálně komunikovat se dá i pomocí interpersonálních zón, tedy do jaké vzdálenosti se stavíme k určitým lidem. Nezáleží zde pouze na osobních sympatiích mezi partnery. Při formálních setkáních nebo vystoupeních je volena spíše větší vzdálenost než při přátelském rozhovoru. Dalším faktorem, který ovlivňuje vzdálenosti interpersonálních zón, je ten, zdali je jedinec z města nebo z vesnice. Tím, že se člověk pohybuje odmala ve více zalidněných oblastech, přispívá k tomu, že automaticky udržuje menší vzdálenost k jiným, než člověk, který je zvyklý žít na samotě. Každý jedinec má tedy tzv. osobní zónu ohraničenou jinak.

Můžeme vyjmenovat čtyři typy zón:

- Intimní zóna – do 50 cm – jedná se o prostor, kam si pouštíme jen své nejbližší. Případné narušení vyvolává velmi negativní reakce.
- Osobní zóna – od 50 cm do 1,5 m – též se hovoří o zóně přátelské. Pouští se do ní přátelé a lidé, s kterými je jedinci dobře.
- Sociální zóna – 1,5 m – 3, 5 m – vzdálenost udržovaná např. na pracovištích při kontaktu se spolupracovníky.
- Veřejná zóna – od 3, 5 m – jedná se o vzdálenost, kde se mohou pohybovat i nám neznámí lidé.

4.4.4 Empatie

„Empatické naslouchání je takové naslouchání, kdy nasloucháme především pocitům odesílatele sdělení, snažíme se do nich vcítit a pochopit, proč je komunikováno sdělení právě tak, jak je odesíláno.“²⁰

Být empatický znamená schopnost vcítit se do pocitů někoho jiného. Někdy zvládnutí empatie a empatického naslouchání vyžaduje velmi radikální změnu našich komunikačních návyků. Většina lidí se snaží prosadit sama. Při svém jednání nedává dostatek prostoru také druhé straně. Ta si pak může připadat méněcenná, nepochopená nebo u ní tímto jednáním můžeme vyvolat pocit, že je nám vlastně jedno, co říká nebo jaký má na věc názor. Existuje 5 druhů naslouchání: ignorování, přetvařování, selektivní naslouchání (slyšíme jen část rozhovoru, které nás zajímá), pozorné naslouchání (vnímáme celý rozhovor) a empatické vnímání (nevnímáme jen samotný rozhovor, ale také osobu se kterou komunikujeme, jeho pocity).

4.5 Komunikace v organizaci

Každý komunikační prvek by měl obsahovat určitou předem nastavenou firemní kulturu. Organizace vystupuje vně jako jednolitý celek, proto by tak měl působit i její komunikační procesy. Pravidla firemní komunikace by měla být jasně formulována a veškeré komunikační procesy řízeny. Veškerá komunikace by měla v první řadě sledovat předem jasně vytyčené podnikové cíle.

4.5.1 Role komunikace

Komunikaci v organizaci můžeme rozdělit podle toho, zda-li je příjemcem zprávy osoba nebo skupina osob vně nebo uvnitř podniku. Pokud je zpráva určena někomu uvnitř podniku jedná se o tzv. vnitropodnikovou komunikaci tedy o komunikaci vnitřní. Systém komunikace s okolím nazýváme vnější komunikací. V současné době nelze komunikaci vnitřní od komunikace vnější plně oddělit, jak bude na příkladu uvedeno níže, ale pro potřeby této práce bude pracováno s faktem vzájemné nepochybnosti.

²⁰ VYBÍRAL Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2. s. 47

4.5.2 Vnitřní komunikace

Vnitřní jinak také interní komunikace má za úkol zajistit přenos informací mezi jednotlivými odděleními, skupinami nebo i jednotlivci na různých stupních řízení. Základním předpokladem pro správně fungující systém vnitřní komunikace jsou jasně daná pravidla a komunikační kanály uvedené ve vnitřních předpisech každé organizace. Měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí pracovník stejně tak jako každý, kdo přechází na jinou pozici v rámci organizace. Velká pozornost by měla být kladena také na způsob předávání určitých typů informací. Konkrétní („tvrdé“) informace mohou být předávány bez osobního kontaktu například elektronicky. Naproti tomu informace s možností různé interpretace („měkké“) by měly být předávány při setkání „tváří v tvář“ tak, aby se případné nesrovnalosti v interpretaci daly okamžitě odstranit.

4.5.3 Vnější komunikace

V případě komunikace s vnějším prostředím je třeba uvést rozdělení na komunikaci **ze zákona** a komunikaci **s veřejností**. Vzhledem k určité legislativě je každá organizace povinna komunikovat s různými orgány státní správy například finanční úřadem, ale také s bankami nebo pojišťovnami. Tato komunikace je povinná a bez ní by žádná organizace nemohla fungovat. Pokud však nechce organizace pouze „přežívat“, ale také úspěšně působit ve své sféře, neměla by zapomínat ani na práci respektive vztahy s veřejností tzv. PR. Zde je vhodné poukázat na již výše zmíněnou provázanost komunikace vnitřní a vnější. Vždyť i firemní zaměstnanec může být zároveň firemním zákazníkem. Proto se PR oddělení většiny organizací soustředí jak na externí, tak i na interní veřejnost. Před samotným spuštěním komunikačních aktivit je nezbytné provést analýzu a průzkum tak, aby bylo jasné, kdo pro naši organizaci bude relevantní veřejností, tedy takovou veřejností, se kterou má smysl nadále pracovat. Stejně tak je potřeba zjistit, jak jsme jako organizace vnímáni veřejností. Následuje vytvoření určitého plánu komunikačních aktivit a zvolení strategie. Velmi sporným bodem je rozpočet. Úspěšnost strategie se neprojeví okamžitě a bývá velmi těžko měřitelná, a proto někteří manažeři neradi uvolňují dostatek finančních prostředků právě na vztahy s veřejností.

4.5.4 Formy komunikace

Dále je potřeba rozdělit firemní komunikaci také podle způsobu a formu předávání informací.

4.5.4.1 Formální a neformální komunikace

Formální komunikace – drží se pevně daných pravidel. Je předem plánována, jsou podávány exaktní informace, dochází zde k odosobnění. V organizaci vychází s organizačních schémat a doplňuje mocenské propojení firmy a její vnitřní hierarchii. Příkladem může být přijímací pohovor.

Neformální komunikace - vyskytuje se častěji než komunikace formální. Vzniká z vůle lidí a jde napříč organizační strukturou. V současné době si řada společností zakládá na neformálních vztazích. Pochopení a respektování neformálních vztahů prezentují jako cestu k úspěchu celé firmy (např. společnosti Facebook, Vodafone).

Formální a neformální pracovní skupiny v organizaci

Stejně jako v běžném životě, tak se i v různých organizacích tvoří formální a neformální skupiny. S kým budeme tvořit formální skupinu, nezáleží na nás, ale na organizační struktuře vycházející z pracovního řádu. Jsou tvořeny za určitým cílem vycházejícím z poslání organizace a mají jasně daná a předem určená pravidla chování. Formální pracovní skupiny můžeme dále dělit na:

- příkazové skupiny – striktně předem určená autorita vedoucího a organizační schéma. V rámci skupiny koexistují dvě pozice: manažer a jeho podřízení.
- pracovní týmy – velmi často se můžeme setkat s touto skupinou v neziskových organizacích. Tento tým se skládá ze vzájemně spolupracujících specialistů na různé pracovní činnosti. Důležitá je zde vzájemná důvěra uvnitř týmu, stanovení jasných cílů, efektivní komunikace, odpovědnost jednotlivce za celek a vedoucí pomáhající rozvíjet znalosti a dovednosti ostatních členů týmu.
- sebeřídící týmy²¹ – „relativně nezávislé pracovní skupiny, které vedle běžných výkonných úkolů a povinností plní také úkoly tradičního managementu.

²¹ REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5. s. 103

Zabývají se tedy skupinovým plánováním, sami organizují práci a provádějí také kontrolu a vyhodnocování své činnosti.“

- dočasné pracovní skupiny – jsou vytvořeny pouze za účelem splnění určitého cíle. Poté jsou zrušeny nebo je jim přiřazen jiný cíl či úkol.

Naopak neformální skupiny nevznikají z příkazů či organizačních struktur, ale z prosté lidské potřeby sociálního kontaktu. Představují přirozené sociální útvary. Vznikají přátelství a různé zájmové skupiny nezřídka kdy přecházející do soukromého života mimo pracoviště.

4.5.5 Ústní komunikace v organizaci

Veber rozlišuje v rámci organizace různé případy formální ústní komunikace:

Projev – v tomto případě v hlavní roli vystupuje řečník a příjemcem zprávy je zde auditorium posluchačů. Používá se při přednáškách, konferencích nebo například při potřebě okamžitého motivování týmu. Projev může být jak jednostrannou komunikací, v případě, že řečník nepřipouští žádnou diskuzi nebo komunikací oboustrannou, v případě, kdy je diskuze povolena. Jako výhodnější je odborníky posuzována možnost povolit diskuzi. Auditorium, tak bude mít pocit, že nevystupuje jen v pasivní roli posluchačů, ale že má možnost aktivně se ihned vyjádřit k danému tématu a přednášejícímu poskytne ihned důležitou zpětnou vazbu a podnětné připomínky. Projev klade vysoké nároky na řečníka, ať už po stránce odborné tak, aby byl schopen svůj projev opřít o prokázaná fakta a erudovaně zodpovídat případné otázky v následné diskuzi, tak po stránce osobnostní a komunikační. Řečník musí dokázat upoutat pozornost a vzbudit v posluchačích zájem danou informací či problémem. Jako nevýhoda projevů se jeví časová náročnost a právě výše zmíněné vysoké nároky na odbornost řečníků nebo vedoucího diskuze. Veber dále formuluje tzv. „zlatá pravidla efektivního řízení diskuze:

- vyslechněte každou otázku až do konce, nepřerušujte tazatele
- otázku pozitivně reformulujte
- odpovídejte jasně, bez agrese a emocí
- zpětnými otázkami si vyhledávejte a vytvářejte podporu mezi posluchači
- povzbuzujte k aktivní účasti ty, u nichž si všimnete postupu shodného s vaším

- mějte diskuzi pod kontrolou a směřujte ji k požadovanému cíli, v případě potřeby postupujte direktivně
- nikdy účastníky diskuze neshazujte“

Porada – Porady jsou organizovanou formou interní komunikace. Aby byly porady efektivní, musí být pečlivě připravovány a řízeny. Mezi kroky, na které by se nemělo zapomínat, patří včasné stanovení cílů porady a její náplň včetně určení priorit. Zálžitosti, u kterých je nutná konstruktivní spolupráce a aktivní přístup celého týmu, by se měly řešit na začátku porady. S přibývajícím časem pozornost a zájem o témata klesá. Pozvání by měli být pouze pracovníci, kterých se probírané body programu budou týkat nebo k daným tématům mají co říci. Účastníků by nemělo být více jak dvanáct. Na pozvánce by mělo být uvedeno spolu s programem porady i datum, čas a místo konání. Závěry z porady by měly být písemně zachyceny v zápisu z jednání spolu se soupisem všech účastníků porady jako budoucí zdroj informací. Dále můžeme dělit porady na operativní a strategické nebo informativní či řešitelské. Všeobecně platí, že nevýhodou porad je jakási předpojatost a nechť pracovníků se porad zúčastnit. Jako důvody uvádějí nejčastěji, že problémy řešené na pravidelných schůzích se dají řešit efektivněji individuálně, nemožnost participace na řešení daných témat, zbytečně krátké intervaly mezi jednotlivými poradami. Pokud však jsou dodržovány postupy uvedené výše, mohou být pro firmu i jednotlivce velkým přínosem. Níže jsou uvedeny některé z nich:

- upevňování ducha spolupráce v rámci týmu
- uvědomění si své pozice v týmu i celé organizaci
- manažeři mají možnost přesvědčit ostatní o svých schopnostech a pozitivně motivovat svůj tým
- vyvolání pocitu v jednotlivcích vyšší odpovědnosti za svěřené úkoly
- posilování sounáležitosti s organizací

Rozhovor při řešení problému - Při tomto druhu ústní komunikace je velmi důležitá osobnost samotného manažera. Uplatňuje se jak při komunikaci ve směru od podřízeného k nadřízenému tak i opačně. Pokud přijde podřízený s dotazem nebo prosbou o pomoc s problémem, na který sám nestačí, měl by manažer umět rozpoznat, zda jde o problém, který lze vyřešit okamžitě nebo o problém, který bude potřebovat ke svému vyřešení více času a

zvláštní schůzku. Cílem manažera by mělo být v každém takovém případě vzbudit v podřízeném pocit, že mu na něm záleží, vymezit si k jeho vyslechnutí dostatek času a zařídit se tak, aby nebyl v tuto dobu nikým a ničím rušen. Komunikující by při rozhovoru měli mít oči ve stejné výšce. To odbourá pocit nadřazenosti nebo podřadnosti. Důležitou roli zde hraje manažerova schopnost aktivního naslouchání a empatie. Nechat podřízeného vysvětlit celý svůj problém nebo žádost a zkusit se vcítit do jeho problému. Následně by měl celý problém rekapitulovat zpět svému podřízenému tak, aby nedošlo k mylnému výkladu a pro následné povzbuzení k další diskuzi. Manažer by neměl problém řešit sám, ale snažit se navést podřízeného na správnou cestu k řešení. V případě kdy s problémem přichází manažer sám, by měl zřetelně a jasně přednést problém (např. nový cíl nebo informace o možných obtížích) a nechat dostatečný prostor pro reakce a otázky podřízených. Sám se z případných dotazů a diskuze přesvědčí, že problém byl pochopen správně a ihned získá důležitou zpětnou vazbu. V obou výše uvedených případech by závěrem rozhovoru mělo zaznít, že je jim manažer opět kdykoliv k dispozici pro případné další konzultace.

Rozhovor při oznámení rozhodnutí – Používá se již na základě předešlých vnitropodnikových diskuzí a úkolem manažera je přednést určité sdělení, na kterém se shodlo vedení organizace, podřízenému kolektivu nebo jedinci. V případě, že jde o záležitost, u které je předpoklad, že bude vnímána kolektivem pozitivně, nemusí se na ni manažer nějak speciálně připravovat. Problém nastává v momentě, kdy má tlumočit zprávu, u které si je vědom toho, že vzbudí negativní reakce podřízených. Obvyklým jevem je v takových případech nervozita řečníka, patrná jak z jeho verbálního tak i neverbálního projevu. Tato nervozita se pak snadno přenáší i mezi kolektiv posluchačů. V takových případech je doporučováno následující:

- Pozitivní přístup
- Hlavní myšlenku formulovat jasně a zřetelně co nejdříve po zahájení
- Zdůraznit, že byly zváženy všechny možné varianty řešení
- Vystupovat direktivně proti agresivním reakcím
- Mluvit fakticky a k věci

Rozhovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků – Velké většina manažerů i podřízených vnímají tuto komunikaci velmi negativně a dochází v ní k celé řadě chyb především ze strany manažera. Jmenujme zde například špatně zvolené měřítko stupnice

hodnocení, osobní předpojatost, arogantní postoj manažera nebo rozhodování pouze na základě minulých hodnocení. Přitom právě správné a spravedlivé hodnocení svých podřízených by mělo patřit mezi stěžejní dovednosti manažera v každé organizaci. Manažer nemůže hodnotit pouze podle svého osobního pocitu, ale nesmí zapomínat ani na předem stanovené plány a jejich dodržování, odhalení rezerv v jeho práci nebo možnost dalšího osobnostního rozvoje a možnost případného povýšení. Nadřízený by měl být na rozhovor předem připravený a měl by se snažit odbourat pocit formality a nadřazenosti vůči podřízenému. Jen tak se mu dostane potřebné zpětné vazby. Důvody hodnocení by měly být přednesy stručně a tak, aby nedošlo k jejich nepochopení. Podřízený by měl mít možnost se k hodnocení vyjádřit. Závěrem hodnocení by měly být představeny hodnotící cíle pro další období a opět by měla být provedena zpětná kontrola, jestli nedošlo k dezinpretaci. Závěry z rozhovoru by měly být vždy převedeny do písemné podoby a stát se součástí osobní dokumentace zaměstnance. Rozhovor samotný by měl vést k zvýšení motivace a pocitu sounáležitosti zaměstnance s organizací a tím k posílení firemní kultury.

Pohovor za účelem pokárání – „Cílem není soudit pracovníka, ale zlepšit jeho pracovní výkon“.²² Stejně jako v rozhovoru, který se týká hodnocení zaměstnanců, je i tato komunikace velmi citlivá. Jak říct podřízenému, že nejsme s jeho chováním nebo pracovními výkony spokojeni tak, aby to nechápal jako osobní útok a zároveň tuto situaci dostatečně pochopil? Veber preferuje použití tzv. formy „já-vzkaz“, kdy přímo neobviníme druhou stranu z např. špatně odvedeného úkolu, ale vyjádříme, jaké pocity toto selhání v nás vyvolalo. Tím by měla být otevřena cesta k diskuzi a podřízený nezaujme automaticky obrannou nebo agresivní pozici, která ztíží nebo zabráni následné komunikaci. Řídící pracovník by následně měl přejít k meritu věci a zdůvodnit podřízenému důvody své nespokojenosti. Přitom by měl jednat bez emocí a vyvarovat se přílišného kázání, osočování nebo osobních útoků. Stejně jako přílišné opatrnosti a citlivosti ve svém vyjádření. „Chození okolo horké kaše“ může vést k nepochopení celého rozhovoru. Během rozhovoru musí být předloženy faktické údaje, které vedou manažera k nespokojenosti. Prostor k vyjádření se k problému samozřejmě musí dostat i druhá strana. Závěrem by měly být stanoveny a odsouhlaseny podmínky pro budoucí období.

²² VEBER J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, 2000 Management press. ISBN 80-7261-029-5, s.207

4.5.5.1 Chyby a nedostatky v ústní komunikaci a jejich odbourání

„Předpoklady úspěšné komunikace by bylo možné zjednodušit do konstatování: nasloucháme podřízeným, nadřízené přesvědčíme, že je výhodné nám naslouchat.“²³ Jak toho ale docílit? Manažer by si měl být vědom bariér, které případnou úspěšnou komunikaci mohou narušovat.

Nejčastějším vznikem nedorozumění bývá obyčejná nepozornost či nedostatek soustředění. Čím déle se rozhovor protahuje, tím více klesá soustředěnost a samotný zájem o problém. Stává se, že jedinec přestane aktivně naslouchat a uniknou mu některé důležité informace. Nepozornost také může být znakem nezájmu.

Pro partnera, se kterým vedete rozhovor, není nic horšího, než nervózní protějšek, který neustále sleduje hodinky a snaží se ho rychle „odbít“. Schopný manažer by měl být schopen odhadnout čas, který si vyřešení daného problému bude žádat. V tíživé časové situaci nemůže dostatečně protějšku aktivně naslouchat, klást potřebné dotazy a svůj stres a nervozitu na něj přenese.

Často se stává, že manažer při rozhovoru automaticky předpokládá, že jeho podřízený disponuje stejnými znalostmi a informacemi o daném tématu jako on sám. Z toho pramení další z bariér komunikace a to nedostatek porozumění.

Velmi častým jevem, se kterým se lze v komunikaci setkat bývají předsudky, tedy že protějšek slyší a vidí jen to, co chce sám a odmítá změnit názor. Velmi významným faktorem v tomto problému je selektivnost vnímání. „Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zakreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Když tedy lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou, buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy.“²⁴

Komunikace může váznout také z důvodu rozdílného dekodování zprávy samotné. Především odborné termíny mohou být chápány více způsoby. Často se s tímto problémem můžeme

²³ VEBER J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, 2000 Management press. ISBN 80-7261-029-5, s.210

²⁴ DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. 1997. ISBN 80-7169-422-3. s.35

setkat při rozhovorech jedinců, kdy jedna ze stran používá ke komunikaci cizího jazyka. Problém ale může také vyvstat během komunikace dvou osob se stejným mateřským jazykem.

Veber rozděluje typické nedostatky při komunikaci na nedostatky na straně sdělujícího a příjemce:

Sdělující

- neurovnání si myšlenek před sdělením
- nepřesné vyjadřování
- rozsáhlé prezentování informací
- zařazení myšlenek, které spolu nesouvisejí, do jednoho sdělení

Příjemce

- nedostatečné soustředění při příjmu sdělení
- soustředění se na detail místo na podstatu sdělení
- soustředění se na odpověď již po úvodní informaci, aniž by bylo vyslechnuto celé sdělení

Pokud chceme, aby komunikace probíhala v poklidu a aby se během ní cítil partner dobře, měli bychom dodržovat určité zásady. Pokud schůzku sami vyvoláváme, měli bychom na ni přijít dokonale připraveni. Neměli bychom zamlčovat žádné informace a okolnosti a měli bychom se vyvarovat prázdných frází a klišé. Kladen je naopak důraz na to, aby naše řeč byla srozumitelná a jasná. Používáme krátké věty, slova volíme tak, aby jim protějšek rozuměl. Snažíme se o to, abychom neodbíhali od tématu a naše řeč byla co nejvýstižnější. Po celou dobu bychom měli mít na paměti, že agresivita nebo přílišná submisivita ke správnému cíli nevedou. Mnohem účinnější je dodržování zásad slušného chování a asertivita.

4.5.6 Písemná komunikace v organizaci²⁵

Další možností komunikace v organizaci je komunikace písemná. Používá se v případech, kdy je potřeba poskytnout dlouhý text nebo popsat složitý problém. V těchto případech se kvůli snazšímu pochopení a úspoře času používá písemná forma. Písemný text lze také lépe uchovávat a v případě potřeby jen znovu použít popřípadě pozměnit jen určité části psaného textu. V organizaci se používají především následující tři formy:

- Dopisy - jsou základní formou písemné komunikace v organizaci. Obsahují úplné a srozumitelné informace.
 - oficiální – psané formálním jazykem, závazná struktura, oficiální dokument (např. nabídka, poptávka, výpověď)
 - neoficiální – psané neformálním jazykem, nezávazná struktura (např. písemná komunikace mezi vedoucími oddělení, kteří udržují styky i mimo pracoviště)
 - osobní – oficiální dopisy s neformálními prvky (např. blahopřání, pozvánka, poděkování)
 - obchodní – při styku mezi organizacemi, formální jazyk, ustálené oslovení, pevná struktura, hlavičkový papír
- Krátké písemné zprávy (memoranda) – používají se k vnitropodnikové komunikaci, jsou krátké a stručné, příjemcem může být jak jedinec, tak skupina, jsou oficiálním dokumentem mající neměnnou strukturu, vztahují se pouze k jedné záležitosti
- Písemné zprávy – kladou vysoké nároky na jejich tvůrce. Vztahují se především k popsání určitých výrobních procesů, analýz, zachycení prognóz. Zpracovávají je většinou vedoucí pracovníci samostatně nebo ve skupinách. Tvůrce musí umět dobře pracovat se získanými daty a informacemi, umět je následně analyzovat a dokázat na základě shrnutí navrhnout určitá doporučení. Písemné zprávy většinou mívají následující pevnou strukturu:

²⁵ PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3

- titulní strana, obsah, úvod,
- shrnutí (tzn. čeho se práce týká, jaké byly předpoklady, jaké jsou závěry atd.),
- shromáždění potřebných dat a jejich následná analýza,
- závěry z analýzy,
- navrhovaná doporučení,
- seznam příloh

Do písemné komunikace lze kromě výše jmenovaných ještě zahrnout například výroční zprávy, ročenky, firemní katalogy nebo věstníky či příručky.

4.6 Komunikační toky v organizaci

Stejně jako pracovní skupiny můžeme dělit i komunikační toky v organizaci na formální (předem striktně stanovené organizačním řádem) a neformální (nejsou schválené nebo přímo vyžadované vedoucím pracovníkem). Komunikační toky se v organizaci pohybují různými směry.

Vertikální komunikace – jedná se o komunikaci na různých organizačních stupních. Dále tuto komunikaci můžeme rozdělit podle toho, odkud vyháží impuls k zahájení komunikace. První možností je komunikace **shora-dolů**. V tomto případě informace putují od nadřízeného pracovníka směrem k podřízenému. Komunikace má sestupný směr a nadřízený pracovník (např. vedoucí divize) vystupuje v roli komunikátora a podřízený (např. vedoucí směny) v roli příjemce zprávy. Nejčastěji jsou touto cestou předávána direktivní formální nařízení nebo úkoly. Druhou variantou je komunikace **zdola-nahoru**. Komunikátorem jsou v tomto případě podřízení a manažeři na vyšších úrovních jsou příjemci zprávy. Komunikace má vzestupný směr. Touto cestou většinou proudí různé návrhy, připomínky k určitým problémům. Čím je manažer liberálnější a vytváří klima důvěry mezi ním a svými podřízenými, tím častěji tímto směrem informace proudí. Tato komunikace sebou přináší řadu kladů jako například předcházení konfliktů na pracovišti, podněcování a motivování k lepším výkonům, pocit sounáležitosti s organizací, zpětná vazba a zjištění potřeb podřízených.

Horizontální komunikace – používá se jak po formální tak i po neformální stránce a slouží ke komunikaci mezi jedinci či týmy na stejném organizačním stupni. Tato komunikace je velmi důležitá zejména v organizacích kdy činnosti jednotlivých celků na stejných organizačních stupních na sebe navazují. Typickým příkladem horizontální komunikace jsou například porady nebo pohovory.

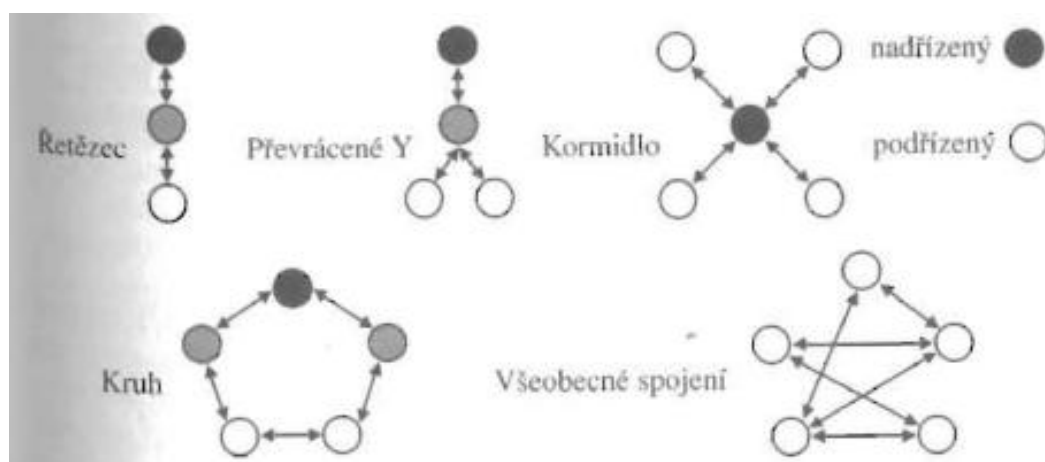
Diagonální komunikace – používá se ve chvílích, kdy je příliš složité postupovat nejprve vertikálně a poté horizontálně z důvodů ušetření času. Komunikace probíhá napříč organizační strukturou.

4.6.1 Komunikační sítě

„Komunikační sítě jsou prostředkem budování rolí a vzájemných očekávání členů skupiny či organizace. Mohou být obdobně jako komunikační toky formální nebo neformální.“²⁶

4.6.1.1 Formální komunikační sítě

Podle Rektořika a kol. se formální komunikační sítě vyskytují v pěti podobách.



Obrázek 3: Formální komunikační sítě

Zdroj: REKTOŘÍK Jar. A kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o., ISBN 978-80-86929-54-5

Řetězec - komunikace probíhá mezi jednotlivci na různých stupních řízení. Používá se tam, kde se používá liniově direktivní styl vedení lidí.

Převrácené „Y“ - obdoba „řetězce“ jen s tím rozdílem, že na posledním stupni řízení je nadřízený v přímém kontaktu s nejméně dvěma podřízenými pracovníky.

²⁶REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5. s. 105

Kormidlo - je tu řada komunikačních spojení, ale vždy jen mezi jednotlivými podřízenými, směrem k jejich nadřízenému. Neexistují žádné toky mezi podřízenými.

Kruh - členové skupiny komunikují mezi sebou bez omezení na jednotlivých stupních řízení.

Všeobecné spojení – každý jednotlivec je v přímém spojení s dalšími členy bez omezení.

V tomto typu spojení se neprojevuje nadřízenost nebo podřízenost.

	Rychlost	Přesnost	Podpora vedoucího	Motivace členů
Řetězec	střední	veliká	střední	střední
Převrácené „Y“	střední	veliká	střední	střední
Kormidlo	veliká	veliká	veliká	malá
Kruh	malá	malá	žádná	veliká
Všeob. spojení	veliká	střední	žádná	veliká

Obrázek 4: Vyhodnocení formálních komunikačních sítí

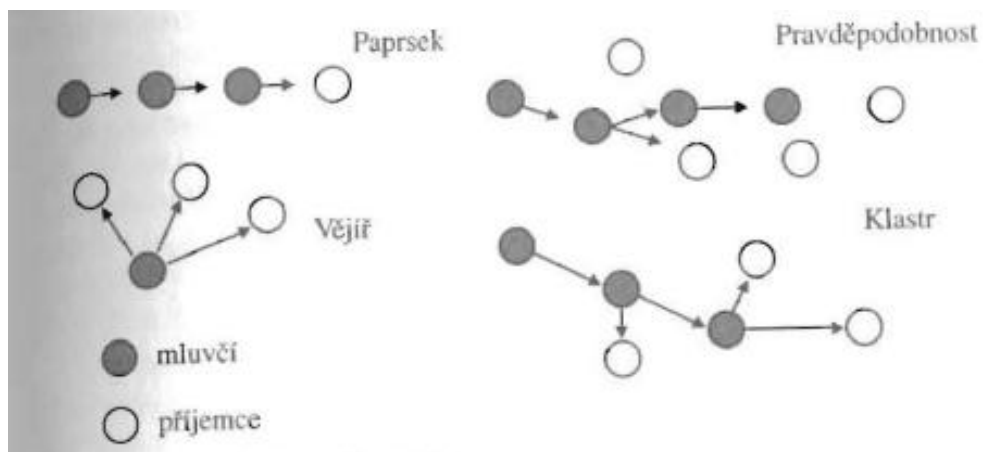
Zdroj: REKTOŘÍK Jar. A kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o., ISBN 978-80-86929-54-5

Pro hodnocení komunikačních sítí slouží obrázek uvedená výše. Z obrázku je patrné, že jako jednotlivá kritéria byla zvolena rychlost přenosu informací, přesnost sdělovaných informací, podpora, kterou komunikační síť přináší nadřízenému a motivace podřízených k aktivnímu přístupu ke komunikaci. Jak je vidět na obr. 4, každý systém má své klady a zápory. Přesto v celkovém hodnocení nejlépe dopadl systém kormidla.

4.6.1.2 Neformální komunikační síť

Neformální komunikační sítě nejsou direktivně nařízeny a vznikají samovolně na základě potřeb sociálního kontaktu jedinců v organizaci. Je prokázáno, že důležité informace pro chod organizace se šíří rychleji neformálními cestami, než těmi formálními. „Pro úspěch manažerské práce může být klíčovou otázkou napojení na existující neformální síť (hrozny) v organizaci nebo vytvoření vlastních neformálních komunikačních sítí.“²⁷ Níže jsou na obrázku uvedeny jednotlivé typy neformálních komunikačních sítí.

²⁷ REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5. s. 106

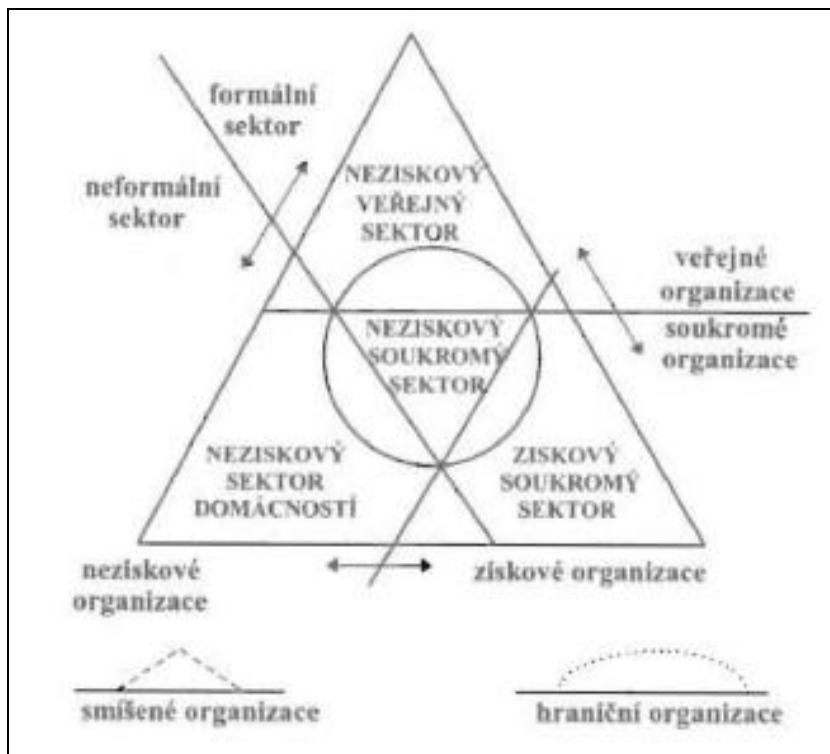


Obrázek 5: Neformální komunikační sítě

Zdroj: REKTOŘÍK Jar. A kol., Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o., ISBN 978-80-86929-54-5

5 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU

Pro potřeby vymezení neziskového sektoru v této práci bude použito rozdělení národního hospodářství podle způsobu financování uvedené na obrázku níže.



Obrázek 6: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pesthoffa

Zdroj: REKTOŘÍK Jar. A kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o., ISBN 978-80-86929-54-5

Ziskový (tržní) sektor – organizace, které v tržním sektoru působí, mají za cíl zisk. Subjekty získávají prostředky pro fungování své, potažmo i celého tržního sektoru, z prodeje nebo distribuce statků a služeb. Ceny jsou utvářeny tržně na základě vztahu nabídky a poptávky.²⁸

Neziskový (netržní) sektor – „cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby.“²⁹

Prostředky na provoz a chod subjektů v tomto sektoru fungují na principu přerozdělování veřejných financí. Zisk tvořit mohou, ale musí ho vložit zpět do rozvoje organizace samotné a jako prostředek k dosažení stanovených cílů.

²⁸ REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5

²⁹ REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5, s. 14

Neziskový veřejný sektor – je ta část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí, rozhoduje o ní veřejná správa veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.³⁰ Patří sem například výkon státní správy, obrana státu nebo státní školství a zdravotnictví. Do neziskového veřejného sektoru spadají rozpočtové organizace (získávají finanční prostředky výhradně z veřejných rozpočtů) a příspěvkové organizace (finančním zdrojem je ve většině případů rozpočet, ale mohou být i jiné zdroje příjmů).

Neziskový soukromý sektor – tento sektor je financovaný převážně ze soukromých financí. Jako zdroj pro fungování subjektů a poskytování služeb však mohou patřit veřejné finance také a to v podobě různých grantů atd. Velmi často jsou používány k získání finanční prostředků akce určené pro širokou veřejnost jako například „Běh pro paraple“, „Den pro Světlušku“ nebo „Pomozte dětem“. Celý tento sektor se vyznačuje velkou různorodostí poskytovaných produktů a služeb. Na území ČR se lze setkat se čtyřmi typy nestátních neziskových organizací:

- Občanské sdružení (např. Český červený kříž, Armáda spásy) - řídí se zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů
- Nadace a nadační fondy (např. Kapka naděje, Naše dítě, Nadace Charty 77) – řídí se zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Obecně prospěšné společnosti (např. Člověk v tísni, Finále Plzeň) – řídí se zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností (např. Česká katolická charita) - řídí se zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Sektor domácností - „má v rámci národního hospodářství významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktoru a kapitálu. Z pohledu teorie a

³⁰ STRECKOVA, Y, MALÝ I. a kol.: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*, Computer Press. Praha 1998. ISBN 80-7226-112-6

praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací má tento sektor význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu těchto organizací.³¹

5.1 Fundraising

Největším problémem pro fungování nevládních neziskových organizací se jeví nedostatek financí. Základem úspěchu je důkladně zpracovaná dlouhodobá strategie pro získávání finančních prostředků její aktivní a systematické dodržování. Novotný v publikaci *Ekonomika řízení neziskových organizací* uvádí základní pravidla a zásady fundraisingu.³²

Fundraiser by měl mít především na paměti, že spíše než získávání finančních prostředků jako takových, je důležitější naplnění poslání neziskové organizace. Musí být s tímto posláním plně ztotožněn a bezvýhradně v něj věřit. Jedině tak dokáže potenciálním dárcům vysvětlit cíle, vizi a plány společnosti a přesvědčit je o správnosti a smysluplnosti jejich budoucích darů. Osobnost a samotné vystupování fundraisera hraje také nemalou roli. Dodržování základních etických principů, individuální lidský přístup a empatie by měli patřit mezi jeho silné stránky. Měl by mít neustále na paměti, že jeho protějšek při jednání a při rozhodování o možnostech spolupráce nemusí vést jen vůle nezištně pomoci ale například také zviditelnění nebo zlepšení image své vlastní společnosti. Pokud skutečně dokáže zajistit určitý, byť pouze nepatrný dar, mělo by následovat poděkování, ke kterému by měla být připojena poznámka o tom, jak bylo s darem naloženo a k čemu byl využit.

5.2 Financování NNO

Základními zdroji financí nestátních neziskových organizací v České republice jsou³³:

- Veřejné rozpočty
- Granty
- Zdroje z nadací
- Příjmy od dárců

³¹ REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5.s. 14

³² NOVOTNÝ, J a kolektiv: *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*, 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0792-7

³³ BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., NOVOTNÝ, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací- Pracovní sešit*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, nakladatelství Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0604-1

- Sponzorské příspěvky
- Vlastní podnikatelské aktivity
- Příjmy z loterií
- Zahraniční finanční zdroje (především zdroje z fondů EU, zahraničních nadací a ostatních dárců)

5.3 Současný stav v oblasti neziskového sektoru

V roce 2011 podle Českého statistického úřadu v České republice funguje 123.385 neziskových organizací různého typu. Počet neziskových organizací na území České republiky od roku 1992 neustále narůstá, s výjimkou úbytku v roce 2008 (viz tabulka č. 1).

Podíl neziskového sektoru na hrubý národní produkt v České republice podle českého statistického úřadu činí za 3. čtvrtletí roku 2011 0,51 procent (4.928 milionu z celkových 969.777 milionu Kč). Tento podíl je od roku 2007 víceméně stabilní (odchylka 0,03 procenta).

Tabulka 1: Počet neziskových organizací v ČR

Rok	Počet neziskových organizací
1990	.
1991	.
1992	20 394
1993	30 743
1994	37 193
1995	47 863
1996	58 547
1997	68 084
1998	74 589
1999	79 053
2000	89 984
2001	101 257
2002	109 952
2003	117 192
2004	124 261
2005	131 296
2006	135 619
2007	143 142
2008	111 490
2009	115 409
2010	118 591
2011	123 385

Zdroj: www.neziskovky.cz

6 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Níže jsou vyhodnoceny jednotlivé části dotazníku.

6.1.1 Část I - Identifikační údaje

V dnešní době je v drtivé většině ziskových organizací stále ještě zvykem, že na manažerských pozicích pracují převážně muži. Jak je však patrné z tabulky č. 2 v neziskovém sektoru je poměr mužů a žen na manažerských pozicích obrácený. Z celkového počtu vyplněných dotazníků je 77,23 % osob ženského pohlaví a pouze 22,77 % pohlaví mužského.

Tabulka 2: Pohlaví

1. Pohlaví		
Pohlaví	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Muž	23	22,77%
Žena	78	77,23%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

V následující tabulce č. 3 je zachycena věková struktura dotazovaných manažerů. Celých 54,46 % respondentů je ve věku 26-35 let. Ve věku mezi 36-45 lety se nachází 25,74 % dotazovaných a nad hranicí 46 let je 14,85 % manažerů. Pouze 4,95 % respondentů je pod hranicí 25 let. Průměrný věk českého manažera je podle posledních průzkumů z 9.2. 2012³⁴ srovnatelný s věkem manažerů ve zbytku EU, ale také v USA a činí 50 let. Z níže uvedené tabulky je tedy zřejmé, že průměrný věk respondentů je nižší.

Tabulka 3: Věk

2. Věk		
Věk	Počet respondentů	Počet respondentů v %
do 25 let	5	4,95%
26 - 35 let	55	54,46%
36 - 45 let	26	25,74%
od 46 let	15	14,85%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

³⁴Čeští manažeři od začátku tisíciletí o 2 roky zestárlí, počet padesátníků stoupá, Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/pressreleases/

Z níže uvedené tabulky 4 je patrné, že 82,18 % respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání, 13,86 % osob má dokončené střední odborné a shodně, 1,98 % osob, má nejvyšší ukončené vzdělání základní nebo středoškolské s maturitou. Je tedy zřejmé, že většinou manažerských pozic je vykonávána pracovníky s dokončeným vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 4: Dosažené vzdělání

3. Nejvyšší dosažené vzdělání		
Vzdělání	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Základní	2	1,98%
Středoškolské s maturitou	2	1,98%
Středoškolské odborné	14	13,86%
Vysokoškolské	83	82,18%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

V následující tabulce 5 je zachycena délka praxe respondentů v daném oboru. Nejvíce zastoupená je skupina, jež uvedla délku praxe v rozmezí 5 – 9 let (40,59 % osob), následována skupinou s praxí do 4 let (34,65 % osob). 13,86 % osob uvedlo délku praxe delší než 15 let a 10,89 % osob v rozmezí mezi 10 až 14 roky.

Tabulka 5: Délka praxe

4. Délka praxe v neziskovém sektoru		
Délka praxe	Počet respondentů	Počet respondentů v %
do 4 let	35	34,65%
5 - 9 let	41	40,59%
10 - 14 let	11	10,89%
více jak 15 let	14	13,86%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

Jak je zřejmé z tabulky 6, nejvíce respondentů pracuje v obecně prospěšných společnostech (36,63 % osob). Shodně 28,71 % manažerů uvádí jako současného zaměstnavatele občanské sdružení nebo nadaci popřípadě nadační fond. Pouze 5,94 % osob uvedlo jako právní formu církevní právnické osoby.

Tabulka 6: Právní forma organizace

5. Uveďte jakou právní formu má Vaše organizace v rámci nestátních neziskových organizací		
Právní forma	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Občanské sdružení	29	28,71%
Nadace a nadační fondy	29	28,71%
Obecně prospěšné společnosti	37	36,63%
Církevní právnické osoby zřizované církví nebo náboženskou společností	6	5,94%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

6.1.2 Část II – Verbální komunikace

○ Jakému způsobu komunikace přikládáte největší důležitost?

Výsledky u této otázky (tab č. 7) zcela jistě potvrzují moderní trendy ve většině společností. Písemná a telefonická komunikace jsou na značném ústupu. Největší důležitost přikládá písemné komunikaci jen 2,97 % manažerů a telefonické komunikaci dokonce jen 1,98 % dotazovaných. Největší důležitost potom připadla na ústní (osobní) komunikaci (78,22 %). 16,83 % respondentů si myslí, že nejdůležitější je elektronická komunikace.

Tabulka 7: Jakému způsobu komunikace přikládáte největší důležitost?

6. Jakému způsobu komunikace přikládáte největší důležitost?		
Způsob komunikace	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ústně	79	78,22%
Telefonicky	2	1,98%
Elektronicky	17	16,83%
Písemně	3	2,97%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

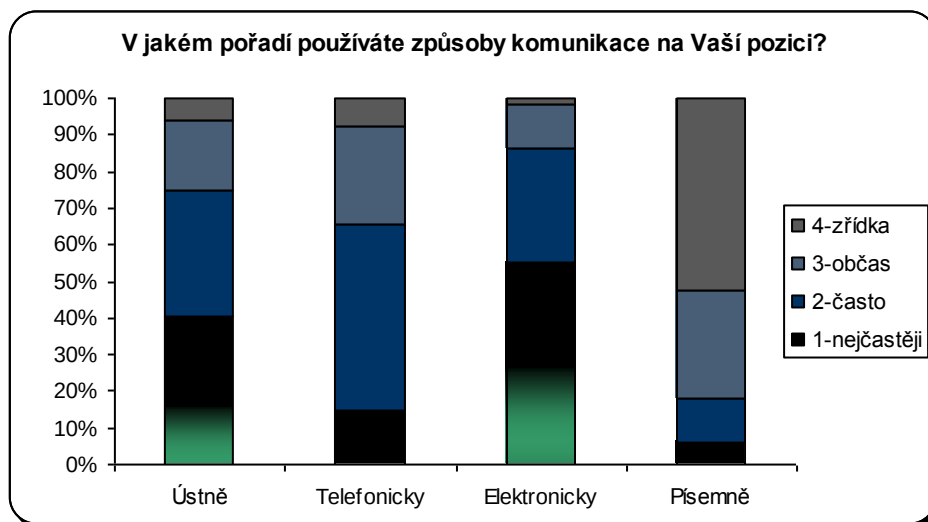
Přestože z předchozí otázky vyplývá, že největší důležitost velká většina manažerů přikládá komunikaci osobní (ústní), v četnosti užívání už výsledky tak jednoznačné nebyly. Pokud vezmeme v potaz vážený průměr, nejčastějším způsobem komunikace v nestátním neziskovém sektoru je komunikace elektronická (vážený průměr 1,60), na druhém místě je potom komunikace ústní (vážený průměr 1,91). U písemné (vážený průměr 2,27) a

telefonické komunikace (vážený průměr 3,28) je četnost jejich užití v souladu s důležitostí, kterou jim v předchozí otázce dotazovaní přiřkli. Rozdíl ve vnímání důležitosti způsobu komunikace a četností jeho využití může být dána především časovou úsporou při použití elektronické komunikace.

Tabulka 8: V jakém pořadí používáte způsoby komunikace na Vaší pozici?

7. V jakém pořadí používáte způsoby komunikace na Vaší pozici?						
Význam	1-nejčastěji	2-často	3-občas	4-zřídka	Vážený průměr	Pořadí
Ústně	27	23	13	4	1,91	2.
Telefonicky	10	34	18	5	2,27	3.
Elektronicky	37	21	8	1	1,60	1.
Písemně	4	8	20	35	3,28	4.

Zdroj: Zpracováno autorem



Obrázek 7: Pořadí, v jakém jsou používány způsoby komunikace

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Činí Vám problémy veřejná prezentace?

Jak lze vyčíst z níže uvedené tabulky č. 9 veřejná prezentace patří, alespoň podle subjektivního hodnocení respondentů, spíše k jejich silným stránkám a problémy jim nečiní. Výsledky jsou následující: 31,68 % manažerů uvádí, že jim veřejná prezentace nečiní žádný problém, 43,56 % osob se domnívá, že jim problémy spíše nečiní. 22,77 % dotazovaných uvádí spíše ano a velké problémy s veřejným projevem přiznávají 1,98 % dotazovaných.

Tabulka 9: Činí Vám problémy veřejná prezentace?

8. Činí Vám problémy veřejná prezentace?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	2	1,98%
Spíše ano	23	22,77%
Spíše ne	44	43,56%
Určitě ne	32	31,68%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt před neosobním?

V tabulce č. 10 můžeme vidět, že 66,34 % respondentů vybírá mezi osobním a neosobním kontaktem až podle probíraného tématu. 19,80 % respondentů preferuje vždy osobní kontakt a 13,86 % dotazovaných manažerů se spíše přiklání k možnosti neosobního kontaktu. Nikdo z dotazovaných nepreferuje čistě neosobní kontakt.

Tabulka 10: Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt před neosobním?

9. Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt před neosobním?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano vždy	20	19,80%
Spíše ano - záleží na tématu	67	66,34%
Spíše ne	14	13,86%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Co je podle Vašeho názoru při osobní verbální komunikaci nejdůležitější?

Jako nejdůležitější při osobní komunikaci označili manažeři srozumitelnost sdělení. Velice důležité jsou pro respondenty i obsah a jasnost, což je nepřekvapivé. Překvapivým zjištěním však je, jak vysoko se na žebříčku důležitosti umístilo nepoužívání slovní vaty (slova, které jsou pro význam vět naprosto zbytečná jako například „vlastně“, „jako to“, „prostě“ atd.). Právě tento aspekt je přitom stále velmi opomíjený. Jako nejméně důležitá byla barva hlasu, intonace a artikulace. Celkový přehled odpovědí je shrnut níže v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Co je dle Vašeho názoru při osobní verbální komunikaci nejdůležitější?

10. Co je dle Vašeho názoru při osobní verbální komunikaci nejdůležitější?	
Odpověď	Pořadí
Srozumitelnost	1.
Obsah sdělení	2.
Jasnost	3.
Stručnost	4.
Intonace	5.
Nepoužívání slovní vaty	5.
Plynulost řeči	6.
Barva hlasu	7.
Artikulace	8.
Frázování	8.

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Musíte na své pozici často veřejně prezentovat?

Veřejnou prezentaci berou manažeři jako součást své práce, ne však jako její hlavní náplň. Jak je patrné z tabulky č. 12, jako hlavní nebo značnou část své práce veřejné prezentace označilo jen 8,91 % respondentů. 23,76 % osob uvedlo, že musí prezentovat pravidelně. Největší část respondentů (61,39 %) uvádí potřebu občasné veřejné prezentace. Pouhých 5,94 % dotazovaných uvádí, že veřejné prezentace se jich vůbec netýkají.

Tabulka 12: Musíte na své pozici často veřejně prezentovat?

11. Musíte na své pozici často veřejně prezentovat?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano veřejné prezentace tvoří značnou část mé pracovní náplně	9	8,91%
Ano pravidelně	24	23,76%
Občas	62	61,39%
Vůbec	6	5,94%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Nacvičujete si svůj chystaný veřejný projev nahlas?

Jak vyplývá z tabulky č. 13 potřebu důkladné přípravy na veřejný projev si 36,08 % manažerů spojuje s důležitostí chystaného vystoupení. 14,43 % respondentů si připravuje své veřejné vystoupení bez toho, o jaké vystoupení se jedná. 9,28 % dotazovaných si nahlas připravuje své vystoupení, jen pokud se jedná a výstup v cizím jazyce. Poněkud překvapivým se jeví zjištění, že 40,21 % dotazovaných uvedlo, že své veřejné projevy absolvují, aniž by si svůj projev jakkoliv nahlas připravili.

Tabulka 13: Nacvičujete si svůj chystaný veřejný projev nahlas?

12. Nacvičujete si svůj chystaný veřejný projev nahlas?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Pouze pokud se jedná o mimořádně důležitý projev	35	36,08%
Nacvičuji si všechny veřejné projevy	14	14,43%
Pouze projevy v cizím jazyce	9	9,28%
Nenacvičuji	39	40,21%
Celkem	97	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Používáte při nácvičku projevu některé audiovizuální pomůcky?

K využívání audiovizuálních pomůcek, jakými jsou například diktafon nebo videokamera, při svých přípravách na veřejné vystoupení se staví odmítavě velké většina dotazovaných manažerů. Celých 60,61 % dotazovaných uvádí, že se určitě obejde bez výše uvedených pomůcek, 27,27 % dotazovaných pak uvádí, že je spíše nepoužívá. 9,09 % respondentů uvedlo, že spíše s těmito pomůckami pracuje a 3,03 % z dotázaných označilo v této otázce možnost určitě ano.

Tabulka 14: Používáte při nácviku projevu některé audiovizuální pomůcky?

13. Používáte při nácviku projevu některé audiovizuální pomůcky?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	3	3,03%
Spíše ano	9	9,09%
Spíše ne	27	27,27%
Určitě ne	60	60,61%
Celkem	99	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Využíváte při Vašich veřejných projevech různé typy pomůcek?**

Pokud je možno zaznamenat u předchozí otázky určitý odpor k používání audiovizuálních pomůcek při samotné přípravě, pomůcky jako jsou například power point nebo flip chart jsou během vystoupení samotných vítanými pomocníky. Jak je zřejmé z tabulky č. 15, při veřejných vystoupeních se bez nich neobejde 36,36 % respondentů, 38,38 % respondentů uvedlo, že pomůcky při svých vystoupeních spíše využívá. Spíše se bez nich obejde 18,18 % a 8,08 % dotazovaných je ke svým veřejným vystoupením nepotřebuje vůbec.

Tabulka 15: Využíváte při Vašich veřejných projevech různé typy pomůcek?

14. Využíváte při Vašich veřejných projevech různé typy pomůcek?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	36	36,36%
Spíše ano	38	38,38%
Spíše ne	18	18,18%
Určitě ne	8	8,08%
Celkem	99	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Dokážete vést jednání nebo prezentovat alespoň v jednom cizím jazyce?**

Co se týče jazykové vybavenosti manažerů v nestátním neziskovém sektoru je situace následující. Jen 14,85 % dotazovaných uvedlo, že neovládá ani jeden z cizích jazyků. Nejpočetnější skupina, tedy 47,52 % dotazovaných, uvádí, že jsou schopni takto vystupovat s obtížemi v jednom cizím jazyce. 26,73 % dotazovaných nečiní problémy vést jednání nebo prezentovat v jednom světovém jazyce a 10,89 % toto dokáže ve více než jednom.

Tabulka 16: Dokážete vést jednání nebo prezentovat alespoň v jednom cizím jazyce?

15. Dokážete vést jednání nebo prezentovat alespoň v jednom cizím jazyce?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Dokáží ve více než jednom jazyce	11	10,89%
Bez problémů v jednom	27	26,73%
S obtížemi v jednom	48	47,52%
Cizí jazyk neovládám	15	14,85%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Myslíte si, že svým projevem dokážete zaujmout posluchače?**

Z tabulky č. 17 lze jasně vyčíst, že velké procento manažerů si je jistých schopností zaujmout posluchače svým projevem. Vůbec o tom nepochybuje 13,86 % dotazovaných, 75,25 % respondentů označilo možnost spíše ano. Pouze 10,89 % manažerů si myslí, že své posluchače spíše zaujmout neumí. To, že by určitě nedokázal zaujmout, si nepřipustil z manažerů nikdo.

Tabulka 17: Myslíte si, že svým projevem dokážete zaujmout posluchače?

16. Myslíte si, že svým projevem dokážete zaujmout posluchače?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	14	13,86%
Spíše ano	76	75,25%
Spíše ne	11	10,89%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Zamlčujete svým podřízeným záměrně některé informace?**

Zamlčování důležitých informací je znakem nezdravé komunikační kultury v organizaci a může negativně ovlivnit výkon celé organizace. Jak vyplývá z odpovědí manažerů, které jsou zachyceny v tabulce č. 18, jsou si této skutečnosti velice dobře vědomi. 59,41 % dotazovaných uvádí, že záměrně některé informace spíše nezamlčuje a 31,68 % respondentů dokonce tvrdí, že informace nezamlčuje vůbec. Pouhých 2,97 % z dotazovaných uvádí, že některé informace si určitě nechá jen pro sebe a 5,94 % respondentů vyznačilo možnost spíše ano.

Tabulka 18: Zamlčujete svým podřízeným záměrně některé informace?

17. Zamlčujete svým podřízeným záměrně některé informace?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	3	2,97%
Spíše ano	6	5,94%
Spíše ne	60	59,41%
Určitě ne	32	31,68%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

- **Snažíte se přizpůsobit svůj projev partnerovi v komunikaci, tak aby pro něj byl plně srozumitelný?**

Zde nikdo z manažerů neodpověděl negativně. Důležitost pochopení a vyloučení chybné interpretace se jeví pro manažery v nestátním neziskovém sektoru velmi důležitá neboť, 67,33 % dotazovaných uvedlo že se určitě snaží svůj projev přizpůsobit. Zbýlých 32,67 % respondentů uvedlo, že se spíše snaží.

Tabulka 19: Snažíte se přizpůsobit svůj projev partnerovi v komunikaci, tak aby pro něj byl plně srozumitelný?

18. Snažíte se přizpůsobit svůj projev partnerovi v komunikaci, tak aby pro něj byl plně srozumitelný?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	68	67,33%
Spíše ano	33	32,67%
Spíše ne	0	0,00%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

- **Snažíte se partnerovi za každých okolností vždy pečlivě naslouchat?**

Z tabulky č. 20 je patrné, že snahu aktivně a pečlivě naslouchat partnerovi za každých okolností přiznalo 62,38 % dotazovaných. U 20,79 % osob záleží na jejich momentálním rozpoložení a u 16,83 % manažerů na skutečnosti, zdali je pro ně diskutované téma dostatečně důležité nebo atraktivní. Možnost ne nezvolil nikdo z dotazovaných.

Tabulka 20: Snažíte se partnerovi za každých okolností vždy pečlivě naslouchat?

19. Snažíte se partnerovi za každých okolností vždy pečlivě naslouchat?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	63	62,38%
Záleží na mém momentálním rozpoložení	21	20,79%
Jen pokud mne komunikace zaujme	17	16,83%
Ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Přesvědčujete se při zadávání úkolů, že podřízený daný úkol pochopil?**

Zde drtivá většina dotazovaných odpověděla kladně. Jen způsob ověření volí jiný. 73,27 % respondentů si nepřímou otázkou ověří, zda-li je jejich požadavek pochopen správně. 17,82 % manažerů si nechá svůj požadavek pak zopakovat od podřízeného přímo. Jen 8,91 % dotazovaných si je jistých, že své požadavky formulují jasně a zřetelně, a tudíž není potřeba zpětně se přesvědčovat.

Tabulka 21: Přesvědčujete se při zadávání úkolů, že podřízený daný úkol pochopil?

20. Přesvědčujete se při zadávání úkolů, že podřízený daný úkol pochopil?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano, vždy si nechám opakovat, co po něm žádám	18	17,82%
Nepřímou otázkou si ověřím, zda pochopil	74	73,27%
Nepřesvědčuji se, úkoly zadávám jasně a srozumitelně	9	8,91%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

6.1.3 Část III – Neverbální komunikace

○ **Má podle Vašeho názoru neverbální komunikace stejnou váhu jako komunikace verbální?**

Dle níže uvedené tabulky č. 22 jsou si manažeři v této době již plně vědomi důležitosti neverbální komunikace, kdy ji staví určitě na stejnou úroveň 40,59 % dotazovaných. 43,56 %

manažerů odpovědělo na tuto otázku spíše ano. Spíše nesouhlasí 13,86 % dotazovaných a úplně nesouhlasí s tímto tvrzení pouhých 1,98 % respondentů.

Tabulka 22: Má, podle Vašeho názoru, neverbální komunikace stejnou váhu jako komunikace verbální?

21. Má, podle Vašeho názoru, neverbální komunikace stejnou váhu jako komunikace verbální?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	41	40,59%
Spíše ano	44	43,56%
Spíše ne	14	13,86%
Určitě ne	2	1,98%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Snažíte se vědomě ovlivňovat svou neverbální komunikaci?

Neverbální komunikace je velmi častým doprovodným jevem komunikace verbální. Mnoho lidí si ji jako takovou ani neuvědomuje, přitom je na člověka schopna odhalit více, než by sám chtěl, nebo může vypovídat něco jiného, než je současně sdělováno komunikací verbální. Zkušený manažer by tedy měl být schopen si svůj neverbální projev „ohlídat“ a dokázat ho sladit s projevem verbálním. Jak vyplývá z tabulky č. 23, tak se o toto skutečně dle dotazníku snaží pouze 17,82 % respondentů, 47,52 % dotazovaných se na ovlivnění své neverbální komunikace spíše zaměřuje. Odpověď spíše ne zvolilo 29,70 % dotázaných a 4,95 % respondentů zvolilo možnost určitě ne.

Tabulka 23: Snažíte se vědomě ovlivňovat svou neverbální komunikaci?

22. Snažíte se vědomě ovlivňovat svou neverbální komunikaci?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	18	17,82%
Spíše ano	48	47,52%
Spíše ne	30	29,70%
Určitě ne	5	4,95%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Zhodnot'te svůj neverbální projev.

Podle tabulky č. 24 se 23,76 % respondentů z řad manažerů nestátního neziskového sektoru domnívá, že jejich neverbální projev je naprosto dostačující. 61,39 % dotazovaných si je

vědomých svých slabin v této oblasti a snaží se je odstranit. Odhadnout svůj neverbální projev si nedovoluje 11,88 % respondentů a pouhých 2,97 % dotazovaných uvádí, že nepřikládají neverbální komunikaci takový význam, aby se jí zabývali.

Tabulka 24: Zhodnoťte svůj neverbální projev

23. Zhodnoťte svůj neverbální projev.		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Můj neverbální projev je dostačující	24	23,76%
Jsem si vědom/a svých slabin a ty se snažím odstranit	62	61,39%
Neverbální projev pro mne není tak důležitý, abych se s ním zabýval	3	2,97%
Nevím, nedokážu posoudit	12	11,88%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Vnímáte při komunikaci s partnerem jeho neverbální projev?**

Stejně jako by měl být manažer schopen sladit svůj neverbální projev s verbálním, tak by měl být také dobrý „čtenář“ neverbálních projevů ostatních. Z uvedených odpovědí dle tabulky č. 25 vyplývá, že drtivá většina respondentů se snaží vnímat partnerovy neverbální projevy (40,59 % dotazovaných uvedlo, že určitě vnímají, 56,44 % dotazovaných vnímá spíše). Zbylých 2,97 % manažerů označilo odpověď spíše nevnímám.

Tabulka 25: Vnímáte při komunikaci s partnerem jeho neverbální projev?

24. Vnímáte při komunikaci s partnerem jeho neverbální projev?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	41	40,59%
Spíše ano	57	56,44%
Spíše ne	3	2,97%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Jaký význam přisuzujete jednotlivým složkám neverbální komunikace?**

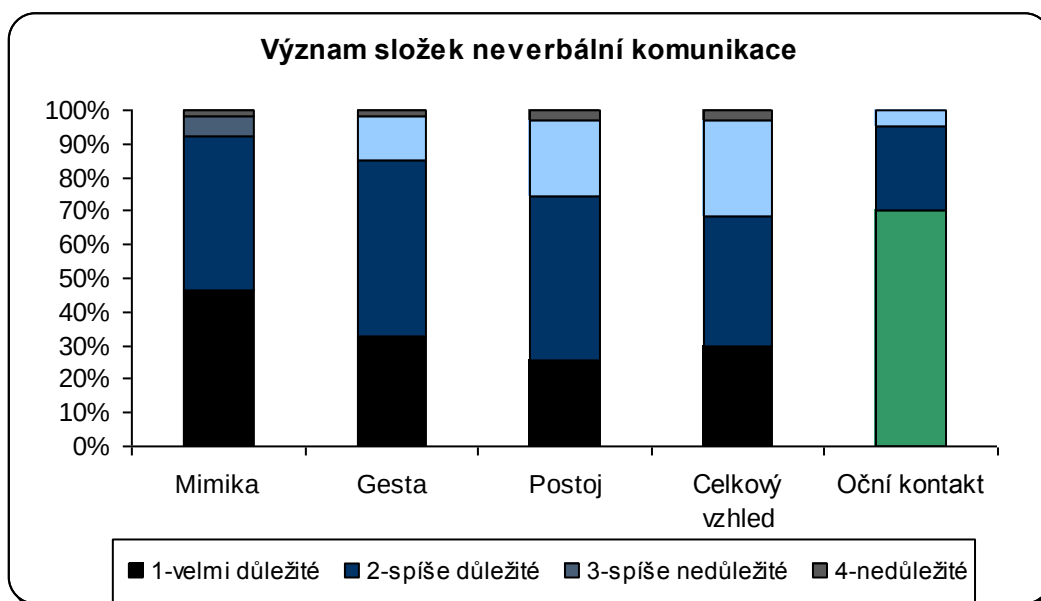
Manažeři považují za nejvýznamnější složku neverbální komunikace oční kontakt. Zde dosáhla hodnota váženého průměru vysokého čísla 1,34. Velmi důležitá se pro respondenty

zdá být i mimika (vážený průměr 1,63), následují gesta (vážený průměr 1,84). Na opačném pólu se pak umístily postoj (vážený průměr 2,03) a celkový vzhled (vážený průměr 2,04). Celkově se dá říci, že se manažeři při komunikaci nejvíce soustředí na oblast hlavy (oční kontakt, mimika) a gesta. Naopak postoj a celkový vzhled pro ně nehraje v komunikaci výraznější roli.

Tabulka 26: Jaký význam přisuzujete jednotlivým složkám neverbální komunikace?

25. Jaký význam přisuzujete jednotlivým složkám neverbální komunikace?						
Význam	1-velmi důležité	2-spíše důležité	3-spíše nedůležité	4-nedůležité	Vážený průměr	Pořadí
Mimika	31	31	4	1	1,63	2.
Gesta	22	35	9	1	1,84	3.
Postoj	17	33	15	2	2,03	4.
Celkový vzhled	20	26	19	2	2,04	5.
Oční kontakt	47	17	3	0	1,34	1.

Zdroj: Zpracováno autorem



Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Přikládáte význam tomu, jak Vám Váš partner stiskne ruku?**

Snad všechny manažerské příručky upozorňují na důležitost podání ruky. Příliš silný stisk nebo přidržení si partnerovy ruky při stisku druhou rukou může působit neupřímně nebo příliš agresivně, slabý stisk leklé ryby odhalí jedince, který se necítí dobře nebo mu schází potřebné sebevědomí. Toho všeho jsou si podle tabulky 27 manažeři vědomi. 59,41 % z nich odpovědělo, že podání ruky přikládají velký význam a snaží se podle toho odhadnout

partnerovu osobnost. 29,70 % respondentů bere tento akt spíše jako formální zahájení jednání. Přílišný význam podání ruky nepřikládá 7,92 % respondentů, jen jim je nepříjemný příliš slabý nebo silný stisk a 2,97 % respondentů podání ruky nepřekládá žádný význam.

Tabulka 27: Přikládáte význam tomu, jak Vám Váš partner stiskne ruku?

26. Přikládáte význam tomu, jak Vám Váš partner stiskne ruku?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano - odhaduji jakou má asi povahu	60	59,41%
Spíše ano - podání ruky беру spíše jako začátek jednání	30	29,70%
Spíše ne - jen je mi nepříjemný příliš jemný nebo slabý stisk	8	7,92%
Určitě ne - nezajímá mě to	3	2,97%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Ovlivní Vás první dojem z Vašeho partnera při následné komunikaci?

V souladu s odbornými publikacemi dopadly i výsledky této otázky. Z tabulky č. 28, je zřejmé, že první dojem se později hůře mění a lidé mají sklon ke škatulkování na základě prvních pár chvil setkání. 31,68 % respondentů určitě první dojem ovlivní, 47,52 % dotazovaných spíše ovlivní. Zbýlých 20,79 % manažerů se domnívá, že se prvním dojmem při následné komunikaci nenechají ovlivnit. Nikdo z dotazovaných si však tak jistý, aby vybral možnost určitě ne, nebyl.

Tabulka 28: Ovlivní Vás první dojem z Vašeho partnera při následné komunikaci?

27. Ovlivní Vás první dojem z Vašeho partnera při následné komunikaci?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	32	31,68%
Spíše ano	48	47,52%
Spíše ne	21	20,79%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Ovlivní Váš postoj k partnerovi jeho úprava zevnějšku?

Z toho, jak je partner upravený, lze vyčíst mnohé, otázkou zůstává, do jaké míry by se tímto faktem měl nechat manažer ovlivnit. Největší podíl dotazovaných, a to 60,40 %, uvedlo, že je partnerův zevnějšek spíše ovlivní. 16,83 % manažerů přiznalo, že se jím nechá ovlivnit zcela určitě. Zbýlých 22,77 % manažerů uvedlo, že je tato skutečnost v další komunikaci spíše neovlivní (viz tabulka č. 29).

Tabulka 29: Ovlivní Váš postoj k partnerovi jeho úprava zevnějšku?

28. Ovlivní Váš postoj k partnerovi jeho úprava zevnějšku?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	17	16,83%
Spíše ano	61	60,40%
Spíše ne	23	22,77%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Snažíte se udržovat během komunikace oční kontakt?

Priměřený oční kontakt je jedním ze základů úspěšné komunikace. Krátký, nedostatečný nebo chybějící oční kontakt může v partnerovi vzbudit pocit nezájmu druhé strany nebo podezření ze zatajování důležitých faktů. Naopak přehnaný oční kontakt má za následek partnera, který se necítí dobře. Jak je patrné z tabulky č. 30, to že jde o jeden z klíčových prvků neverbální komunikace, si uvědomují i dotazovaní manažeři, kdy celých 85,15 % potvrdilo velkou důležitost očního kontaktu a zbylých 14,85 % respondentů se o něj snaží i přesto, že je jim oční kontakt nepříjemný. Nikdo z dotazovaných neodpověděl negativně.

Tabulka 30: Snažíte se udržovat během komunikace oční kontakt?

29. Snažíte se udržovat během komunikace oční kontakt?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano je to pro mě důležité, udržuji tím partnerovu pozornost	86	85,15%
Oční kontakt udržuji zřídka	0	0,00%
Pohled do očí je mi nepříjemný, ale snažím se ho udržovat	15	14,85%
Ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Je podle Vás důležité při komunikaci ovládat své emoce?

Jednat vždy s chladnou hlavou a nenechat na sobě znát emoce, ať už pozitivní nebo negativní, je v některých situacích velmi náročné. O to více, pokud člověk pracuje ve stresovém prostředí a s vědomím, že jeho rozhodnutí může ovlivnit další fungování a směřování celé organizace. Umění ovládat při komunikaci své emoce označilo jako určitě důležité 57,43 % dotazovaných, jako spíše důležité 40,59 % dotazovaných a pouhých 1,98 % respondentů si myslí, že je toto umění spíše nedůležité (viz tabulka č.31).

Tabulka 31: Je podle Vás důležité při komunikaci umět ovládat své emoce?

30. Je podle Vás důležité při komunikaci umět ovládat své emoce?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	58	57,43%
Spíše ano	41	40,59%
Spíše ne	2	1,98%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

6.1.4 Část IV – Komunikace v organizaci

○ Umění komunikovat je pro manažera v neziskovém sektoru nejdůležitější dovedností?

O tom, že je komunikace zcela určitě nejdůležitější dovedností je přesvědčeno 47,52 % dotazovaných. Ještě o dvě procenta více, tedy 49,50 % respondentů uvedlo možnost spíše ano. Jen 2,97 % manažerů se domnívá, že komunikace spíše není důležitou dovedností manažera v neziskovém sektoru (viz. tabulka č. 32).

Tabulka 32: Umění komunikovat je pro manažera v neziskovém sektoru nejdůležitější dovedností?

31. Umění komunikovat je pro manažera v neziskovém sektoru nejdůležitější dovedností?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	48	47,52%
Spíše ano	50	49,50%
Spíše ne	3	2,97%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Myslíte si, že umění komunikace patří mezi Vaše silné stránky?**

Jak je patrné z odpovědí na předchozí otázku, drtivá část manažerů považuje komunikaci jako klíčovou dovednost. Je tedy předpoklad toho, že bude tato oblast patřit mezi jejich silné stránky. Jak se tedy ohodnotili? Z tabulky č. 33 je patrné, že jen 19,80 % respondentů se domnívá, že komunikace určitě patří mezi jejich silné stránky, 68,32 % manažerů uvedlo možnost spíše ano. 11,88 % respondentů si je vědomo svých rezerv a nedostatků a zvolilo možnost spíše ne. Z odpovědí na tuto otázku tedy vyplývají dvě možnosti interpretace. Buď mají manažeři v neziskovém sektoru rezervy v komunikačních dovednostech a je zde tedy možnost a cesta k jejich zlepšení, nebo mají sklon se podceňovat a nedokáží zdravě zhodnotit své dovednosti.

Tabulka 33: Myslíte si, že umění komunikace patří mezi Vaše silné stránky?

32. Myslíte si, že umění komunikace patří mezi Vaše silné stránky?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	20	19,80%
Spíše ano	69	68,32%
Spíše ne	12	11,88%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Je podle Vás užití zpětné vazby v komunikaci důležité?**

Jak je zřejmé z tabulky č. 34, pro 73,27 % manažerů je užití zpětné vazby určitě důležité, pro 22,77 % manažerů spíše důležité. 1,98 % dotazovaných ji pokládá za spíše nedůležitou a 1,98 % dotazovaných za určitě nedůležitou. Z výše uvedeného je tedy evidentní, jak moc je zpětná vazba pro manažery důležitá.

Tabulka 34: Je podle Vás užití zpětné vazby v komunikaci důležité?

33. Je podle Vás užití zpětné vazby v komunikaci důležité?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	74	73,27%
Spíše ano	23	22,77%
Spíše ne	2	1,98%
Určitě ne	2	1,98%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Snažíte se ze své pozice v organizaci rozvíjet neformální vztahy?

Jednou z dílčích činností manažera by měla být participace na tvorbě firemní kultury a vytváření přátelského prostředí v rámci pracovního kolektivu. K tomu značně přispívají zdravé a rozvinuté neformální vztahy. Zvláště zdravý pracovní kolektiv a atmosféra v něm je klíčovým motivačním faktorem pro řadu pracovníků v neziskovém sektoru, kde jsou finanční možnosti ve většině případů značně omezené. Dle odpovědí na tuto otázku se zdá, že jsou si respondenti této skutečnosti vědomi a snaží se neformální vztahy rozvíjet. Výsledky jsou následující, 31,68 % respondentů označilo možnost určitě ano, 51,49 % respondentů spíše ano a 16,83 % respondentů spíše ne (viz tabulka č. 35).

Tabulka 35: Snažíte se ze své pozice v organizaci rozvíjet neformální vztahy?

34. Snažíte se ze své pozice v organizaci rozvíjet neformální vztahy?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	32	31,68%
Spíše ano	52	51,49%
Spíše ne	17	16,83%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Jste spokojen/a s úrovní komunikace ve vaší společnosti?

Střízlivé zhodnocení stávajícího stavu věci, byť nemusí být vždy zcela příjemné a pozitivní je velkou devizou schopného manažera. Nepřivírat oči a nečekat na to, že to za něj vyřeší někdo jiný nebo hůře, “že se to vyřeší samo“. Jak je patrné z tabulky č. 36 ne ve všech neziskových organizacích komunikace funguje podle představ manažerů a oni si to dokáží přiznat, což je první a zároveň jeden z nejdůležitějších kroků k úspěšné nápravě tohoto problému. Většina manažerů je však určitě nebo spíše spokojená se současnou situací. Výsledky jsou následující: 14,85 % manažerů uvedlo odpověď určitě ano, 57,43 % manažerů spíše ano, 25,74 % manažerů spíše ne a 1,98 % dotazovaných nejsou s podnikovou komunikací spokojena vůbec.

Tabulka 36: Jste spokoje/a s úrovní komunikace ve Vaší společnosti?

35. Jste spokoje/a s úrovní komunikace ve Vaší společnosti?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	15	14,85%
Spíše ano	58	57,43%
Spíše ne	26	25,74%
Určitě ne	2	1,98%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Myslíte si, že jste jako manažer vždy plně informován o všech relevantních informacích, které se ve Vaší společnosti dějí?**

Dobrá informovanost o cílech a záměrech podniku vede k lepšímu a efektivnějšímu řízení. Manažer také musí být schopen si z množství informací, které dostává každý den rozpoznat a vybrat si ty, které jsou pro něj podstatné. Bezmyšlenkovitá snaha o sběr veškerých informací vede k informačnímu zahlcení manažera. Jak je patrné z tabulky č. 37, pouhých 13,86 % respondentů je se současným stavem určitě spokojeno, 57,43 % dotazovaných spíše spokojeno a 23,76 % manažerů už situaci ohledně informovanosti označilo jako spíše nevyhovující. 4,95 % respondentů zvolilo možnost, určitě nejsem. Z výše uvedeného vyplývá, že zde je další možnost pro zlepšení.

Tabulka 37: Myslíte, že jste jako manažer vždy plně informován o všech relevantních informacích, které se ve společnosti dějí?

36. Myslíte, že jste jako manažer vždy plně informován o všech relevantních informacích, které se ve společnosti dějí?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	14	13,86%
Spíše ano	58	57,43%
Spíše ne	24	23,76%
Určitě ne	5	4,95%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Existuje ve Vaší organizaci obousměrný tok informací?**

Z tabulky č. 38 je zřejmé, že převážná většina (79,21 % respondentů) si myslí, že v jejich organizacích funguje obousměrný tok informací zcela bezproblémově. Shodně, po 5,94 % , se manažeri domnívají, že existuje komunikační tok pouze jedním směrem a 8,91 % manažerů se dokonce domnívá, že nefunguje vůbec. Pokud bychom mohli zhodnotit tuto otázku, je zcela

evidentní, že ve většině firem funguje obousměrná vertikální informovanost bez nejmenších problémů. Otázku, kterou si zde lze položit, je ta, jestli dokáží manažeři zcela objektivně zhodnotit pohled na tuto otázku i ze strany svých podřízených?

Tabulka 38: Existuje ve Vaší společnosti obousměrný řízený tok informací?

37. Existuje ve Vaší společnosti obousměrný řízený tok informací?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	80	79,21%
Jen od nadřízených k podřízeným	6	5,94%
Jen od podřízených k nadřízeným	6	5,94%
Určitě ne	9	8,91%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Je pro Vás důležité v jakém prostředí komunikace probíhá?

35,64 % respondentů uvádí, že je pro ně okolní prostředí při samotné komunikaci určitě důležité. 53,47 % respondentů zvolilo možnost spíše důležité. Pro 7,92 % dotazovaných je tento aspekt spíše nedůležitý a 2,97 % dotazovaných je přesvědčena o jeho naprosté nedůležitosti (viz tabulka č. 39). Z výše uvedeného se opět můžeme přesvědčit, že existuje soulad mezi odbornými publikacemi a samotnou praxí. Pro samotnou kvalitní komunikaci by měl být vyhrazen dostatek času, vybráno příjemné prostředí, ve kterém se zúčastnění budou cítit dobře.

Tabulka 39: Je pro Vás důležité v jakém prostředí komunikace probíhá?

38. Je pro Vás důležité v jakém prostředí komunikace probíhá?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	36	35,64%
Spíše ano	54	53,47%
Spíše ne	8	7,92%
Určitě ne	3	2,97%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Jaké prostředky moderní komunikace v organizaci používáte?

Pro usnadnění, zjednodušení a zrychlení přenosu informací jsou vymyšleny stále nové pomůcky a systémy. Mnohdy jsou ale finančně náročné a některé organizace si je nemohou

dovolit. Tato otázka by měla nalézt odpověď na to, jaké prostředky moderní komunikace jsou využívány manažery v nestátním neziskovém sektoru, kde se musí každá investice pečlivě plánovat. Z níže uvedené tabulky č. 40 je patrné, že nejvíce respondentů zcela dle očekávání uvedlo email, následovalo využívání video nebo data projektoru. Stále více společností začíná využívat možnosti call konferencí, což přináší velkou úsporu především z hlediska cestovních a časových nákladů. Mezi další zmíněné prostředky patří videokonference, kde lze očekávat nárůst v jejím použití, sdílené kalendáře a formuláře (např. Google calendar, Google docs), kde je největší výhodou jejich bezplatnost, stejně jako u služby Skype. Nepraktické a současnému světu nevyhovující klasické nástěnky nahrazují firemní intranety.

Tabulka 40: Jaké prostředky moderní komunikace v organizaci používáte?

39. Jaké prostředky moderní komunikace v organizaci používáte?		
Prostředek komunikace	Počet respondentů	Pořadí
Email	67	1.
Videokonference	5	4.
Call konference	19	3.
Videoprojektor, dataprojektor	41	2.
Jiné (sdílený kalendář, sdílené dokumenty, mobil, nástěnky, intranet, skype)	4	5.

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Uved'te prosím nejčastější bariéry v komunikaci, se kterými se setkáváte?

Při pohledu na tabulku č. 41 je patrná značná vyrovnanost odpovědí, což svědčí o tom, že každý jedinec má svou vlastní představu o důležitosti jednotlivých bariér. Co jeden považuje za velice zásadní komplikaci, může druhý považovat jen za lehkou překážku. Přesto však dvě bariéry nad ostatními více ční, časová tíseň a nedostatek informací. Na druhém pólu je pak strach z neúspěchu, což je velmi často zmiňováno jako jedna z největších komunikačních bariér u lidí na nemanážerských postech ať už v pracovním nebo soukromém životě. Poněkud překvapivé je také umístění osobních problémů, což svědčí o velké profesionalitě a schopnosti manažerů oddělit osobní život od pracovního.

Tabulka 41: Uved'te prosím nejčastější bariéry v komunikaci, se kterými se setkáváte?

40. Uved'te prosím nejčastější bariéry v komunikaci, se kterými se setkáváte?		
Bariéry v komunikaci	Počet respondentů	Pořadí
Osobní problémy	17	5.
Časová tíseň	46	1.
Nedostatek informací	38	2.
Strach z neúspěchu	8	7.
Nedostatečné aktivní naslouchání	16	6.
Předsudky a předpojatost	22	3.
Problémy v týmové komunikaci	21	4.

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými formálně nebo neformálně?**

Opět se zde vracíme k tomu, že fungování a práce v nestátních neziskových organizacích je založeno na jiných principech, prioritách a motivaci než práce v sektoru ziskovém. Proto se dá předpokládat, že i vztahy na pracovišti budou více neformální, a to i mezi nadřízenými a podřízenými. Jak ukázalo vyhodnocení této otázky v tabulce č. 42, opět se potvrdila teorie v praxi. Striktně formální vztahy podle vyjádření respondentů nepanují nikde. Druhý extrém, tedy vždy neformální komunikaci, vyznačilo 17,82 % manažerů. Spíše neformální komunikaci pak uvedlo jako svou odpověď 55,45 % dotázaných oproti 26,73 % respondentů s odpovědí spíše formální.

Tabulka 42: Probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými formálně nebo neformálně?

41. Probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými formálně nebo neformálně?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Vždy formálně	0	0,00%
Vždy neformálně	18	17,82%
Spíše formálně	27	26,73%
Spíše neformálně	56	55,45%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Navrhne-li Váš podřízený lepší řešení problému než je Vaše, jeho řešení akceptujete?**

Jak je patrné z tabulky č. 43 odpovědi na tuto otázku byly vzácně shodné. Manažeři v nestátních neziskových organizacích jsou schopni povznést se nad své vlastní ego ve

prospěch společnosti a akceptovat jiné řešení nebo jiný názor než je jich samotných, pokud mají pocit, že je lepší. To potvrzují následující čísla: odpověď určitě ano vyznačilo 64,36 % manažerů a odpověď spíše ano zbylých 35,64 % respondentů. Nikdo nezvolil negativní odpověď.

Tabulka 43: Navrhne-li Váš podřízený lepší řešení problému než je Vaše, jeho řešení akceptujete?

42. Navrhne-li Váš podřízený lepší řešení problému než je Vaše, jeho řešení akceptujete?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	65	64,36%
Spíše ano	36	35,64%
Spíše ne	0	0,00%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Informace, které pro svou práci potřebujete, získáváte?

Opět se zde setkáváme se skutečností popsanou již výše, že samotné prostředí v organizacích nestátního neziskového sektoru je odlišné do ziskového sektoru. Lidé a tedy i manažeři se mezi sebou navzájem znají a mají k sobě blíže než lidé v ziskovém sektoru. Dalo by se tedy očekávat, vyšší procento odpovědí s možností neformální cesty. Skutečnost je však trochu odlišná, spíše se blíží ziskovému sektoru tedy, že informace se k manažerům dostávají jak formální tak neformální cestou (86,14 % dotázaných). 10,89 % respondentů uvedlo, že většinu informací získávají neformálně a 2,97 % manažerů uvedla, že informace získávají výhradně formální cestou (viz tabulka č. 44).

Tabulka 44: Informace, které pro svoji práci potřebujete, získáváte?

43. Informace, které pro svoji práci potřebujete, získáváte?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Výhradně formální cestou	3	2,97%
Část informací formálně, část neformálně	87	86,14%
Většinu informací získávám neformálně	11	10,89%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Myslíte si, že ke své profesi potřebujete stálé zdokonalování se v oblasti komunikace?**

Manažeři jsou si velice dobře vědomi nutnosti neustálého tréninku komunikačních dovedností a sledování nových komunikačních trendů, což by mělo vést, jednak k posunu k lepšímu, co se týká podnikových výsledků, ale také seberozvoje. Jak je patrné z tabulky č. 45, 65,35 % respondentů si myslí, že se určitě potřebuje zdokonalovat, 31,68 % respondentů zvolilo odpověď spíše ano a mizivá 2,97 % manažerů se domnívá, že se spíše zdokonalovat dále nepotřebuje.

Tabulka 45: Myslíte si, že ke své profesi potřebujete stálé zdokonalování se v oblasti komunikace?

44. Myslíte si, že ke své profesi potřebujete stálé zdokonalování se v oblasti komunikace?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Určitě ano	66	65,35%
Spíše ano	32	31,68%
Spíše ne	3	2,97%
Určitě ne	0	0,00%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ **Podporuje Vaše společnost zlepšování Vašich komunikačních dovedností speciálními kurzy nebo školeními?**

Je chvályhodné, že se téměř $\frac{3}{4}$ dotázaných mohlo v této otázce vyjádřit kladně, přestože některé školení a kurzy nepatří k nejlevnějším (viz tabulka č. 46). Je zde vidět to, že i společnosti v nestátním neziskovém sektoru jsou si vědomi důležitosti správné komunikace, ať už vnitropodnikové, nebo směrem k veřejnosti a podporování těchto kurzů bere jako dobrou investici do svých zaměstnanců a tím pádem do své budoucnosti.

Tabulka 46: Podporuje Vaše společnost zlepšování vašich komunikačních dovedností speciálními kurzy nebo školeními?

45. Podporuje Vaše společnost zlepšování vašich komunikačních dovedností speciálními kurzy nebo školeními?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	74	73,27%
Ne	27	26,73%
Celkem	101	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Účastníte se jich, pokud máte možnost?

Pravidelně se podnikových kurzů zúčastní 16,67 % manažerů, 59,52 % dotazovaných se zúčastní většinou. 20,24 % respondentů uvedlo ve svém dotazníku možnost zřídka a 3,57 % vůbec (viz. tabulka č. 47). Co je zarážející, je vysoké procento manažerů, kteří i přesto, že mají možnost se těchto kurzů zúčastnit a dále se rozvíjet se kurzů zúčastní jen zřídka, což může být ale také způsobeno nevhodně zvolenými kurzy.

Tabulka 47: Účastníte se jich, pokud máte možnost?

46. Účastníte se jich, pokud máte možnost?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Pravidelně	14	16,67%
Většinou	50	59,52%
Zřídka	17	20,24%
Vůbec	3	3,57%
Celkem	84	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

○ Která oblast komunikace Vám dělá největší problémy, a chtěli byste ji zlepšit?

Jak je patrné z tabulky č. 48, dotazovaní manažeři jsou si dobře vědomi svých rezerv a drtivá většina našla alespoň jednu oblast komunikace, ve které by se chtěla zlepšit. Největší zájem by byl o kurzy veřejných prezentací následovaný kurzy na zvládání stresových a konfliktních situací. Více dotazovaných mělo spíše zájem o kurzy týkající se formální komunikace nežli komunikace neformální. V doplňující otázce o jaké další konkrétní kurzy byste měli zájem, byl velmi často uváděn v dnešní době mezi manažery oblíbený kurz rétoriky. Další skupina manažerů by zase raději uvítala kurz mediální komunikace. Mezi další se pak řadily kurzy na správnou týmovou komunikaci, motivační pohovory, manipulační pohovory a kurzy asertivního jednání.

Tabulka 48: Která oblast komunikace Vám dělá největší problémy, a chtěl byste ji zlepšit?

47. Která oblast komunikace Vám dělá největší problémy, a chtěl byste ji zlepšit?		
Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Formální komunikace	30	23,26%
Neformální komunikace	6	4,65%
Prezentace na veřejnosti	47	36,43%
Zvládání stresu a problémových situací	38	29,46%
Zvládám vše	8	6,20%
Celkem	129	100,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

6.2 Návrhy na zlepšení

Přestože na základě provedeného šetření nebyly zjištěny nedostatky vážnějšího rázu, je možno navrhnout v jednotlivých oblastech komunikace určité zlepšující návrhy.

Z výsledků dotazníku a odpovědí samotných manažerů jasně vyplývá, že oblast, kterou by chtěli zlepšit ve svých komunikačních dovednostech je veřejný projev. Pokud velké procento v šetření uvádí, že alespoň občas musí prezentovat a více jak $\frac{3}{4}$ uvedlo, že s veřejnou prezentací nemá žádný nebo téměř žádný problém není nutné ihned navrhnout různé kurzy veřejné prezentace nebo rétoriky. Co je totiž zajímavé je to, že 40 % dotazovaných uvedlo, že se na své projevy nepřipravuje vůbec a 36 % jen pokud jde o mimořádně důležitá vystoupení. Než tedy platit často drahé kurzy, měli by začít manažeři u sebe samých a to s důkladnou přípravou na každé, byť třeba nevýznamné veřejné vystoupení. Dále lze doporučit zapojit do svých příprav těchto projevů a vystoupení alespoň některou z audiovizuálních pomůcek. Nahrát si svůj chystaný projev, poslechnout si ho a posléze si ho rozebrat a zanalyzovat chyby. Tímto poslechem dostane na svůj proslov jiný náhled a odstup, uvědomí si své chyby ve výslovnosti některých slov. Opakovaným tréninkem pomocí diktafonu mu přejde projev do krve a později se nebude muset tolik koncentrovat na obsah, ale na formu, jako například správnou dikci, tempo a výslovnost. Kamera mu může pomoci se sladěním verbální a neverbální složky komunikace, tréninku gest a mimiky. Teprve po vyzkoušení těchto alternativ by bylo možné přikročit k návštěvě kurzů zaměřených na umění veřejné prezentace. Pokud však manažeři uvádějí, že jsou si vědomi nutnosti se neustále zdokonalovat, neměl by pro ně být problém si najít čas na takováto cvičení.

Dalším bodem, který stojí za zlepšení je odbourání ovlivnitelnosti prvním dojmem. Vysoké procento dotazovaných uvedlo, že je při dalším jednání určité nebo spíše ovlivní první dojem. Pokud si svého partnera v komunikaci zařadí do určité škatulky a přisoudí mu na první dojem nějakou nálepku, těžko se pak tato nálepka strhává. Tím ovšem přichází o možnost opravdového poznání a pochopení svého komunikačního partnera. Tento jev je velice rozšířený a odstranit tuto bariéru si žádá dostatek času. Odstraněna by mohla být pomocí skupinových seminářů i individuálních cvičení a sezení na toto téma.

Za zamyšlení stojí i snaha o zlepšení komunikace v organizaci a také s tím související informovanosti manažerů. Tento problém se nezdá tak palčivý, jako problémy předešlé, ale zhruba $\frac{1}{4}$ záporných odpovědí u otázek na spokojenost s firemní komunikací a svou

informovaností je znepokojivá. Značný podíl na špatné firemní komunikaci leží právě na bedrech samotných manažerů, jakožto těch, kteří jsou zodpovědní za chod celé organizace. Měli by proto zvážit jestli věnují dostatek času komunikaci se svými podřízenými, jestli jsou jejich úkoly zadávány jasně a srozumitelně, jestli nechávají dostatek prostoru pro názor druhé strany a zpětnou vazbu. Zvláště u organizací v neziskovém sektoru, kde jsou přeci jen ve velké části preferovány neformální vztahy, by se neměli podřízení bát vyjádřit svůj názor, i kdyby měl být kritický. Zefektivněny by také měly být porady a celková informovanost o nových skutečnostech. Neinformovanost vyvolává obavy.

Posledním doporučením je studium cizích jazyků. Dobře ovládat alespoň jeden světový jazyk by měla být pro manažera v dnešní době povinnost. Z hlediska finanční náročnosti jazykových kurzů a finančních možností různých neziskových organizací by mělo být samozřejmostí, že tyto kurzy by měl hradit manažer ze svých příjmů.

7 ZÁVĚR

V dnešní turbulentní době je řada firem vystavena každodennímu boji o přežití, zejména pokud se jedná o firmy v nestátním neziskovém sektoru. Právě úroveň komunikace v organizaci a komunikace jako taková může být v tomto boji klíčovým faktorem. Díky efektivní a rychlé komunikaci, jak uvnitř podniku, tak směrem ke svému okolí a partnerům může organizace získat velkou konkurenční výhodu.

Tím, kdo stojí u pomyslného kormidla a řídí směr celé organizace je manažer. Právě jeho komunikační dovednosti jsou pro správný chod organizace určující. Manažer, jehož umění komunikovat je na vysoké úrovni je pro organizaci cennějším a platnějším, než ten kdo tyto dovednosti neovládá.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit úroveň komunikace v oblasti nestátního neziskového sektoru přes zjištění komunikačních dovedností manažerů a navrhnout zlepšující doporučení. Pro potřeby této práce byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány manažerům nestátních neziskových organizací.

Šetření odhalilo skutečnost, že teoretické znalosti manažerů v oblasti komunikačních dovedností jsou dnes na velice dobré úrovni. Dokáží je využít v každodenním pracovním procesu. Manažeři prokázali vysoké odborné znalosti jak v komunikaci verbální tak také neverbální. Celková úroveň komunikace v oblasti nestátního neziskového sektoru je také velmi vysoká. I přes všeobecně vysokou úroveň je možné provést zlepšující opatření, mezi něž patří zlepšení jazykových znalostí, odbourání stereotypizace na základě prvního dojmu a zlepšení veřejných vystoupení. Rizikem ovšem zůstává možnost, že manažeři vědí, jak by měli odpovídat v dotaznících tak, aby odpovídali „správně“, což může ovlivnit, i přes dostatečný počet respondentů, objektivitu takovýchto dotazníků.

Jaký je tedy profil průměrného manažera v nestátním neziskovém sektoru v České republice dle dotazníkového šetření? Průměrný manažer v nestátním neziskovém sektoru v ČR je žena ve věku 26-35 let. Vystudování má vysokou školu. V neziskovém sektoru pracuje okolo 6 let.

Manažer neziskové organizace při verbální komunikaci považuje za nejdůležitější komunikaci ústní, ale v každodenní praxi využívá nejvíce komunikaci elektronickou. Součástí jeho pracovní náplně je občas i veřejná prezentace, na které se ale nějak speciálně nepřipravuje,

pokud nejde o mimořádně důležitá vystoupení. Myslí si, že své posluchače dokáže svým projevem zaujmout. Při prezentaci se nebojí pracovat s různými pomůckami. Díky své jazykové vybavenosti dokáže vést jednání nebo veřejně prezentovat alespoň v jednom zahraničním jazyce, byť někdy s problémy. Při jednáních je vnímavý a snaží se partnerovi pečlivě naslouchat. Svým podřízeným se snaží být otevřený a sdílet s nimi všechny relevantní informace. Při zadávání úkolu se snaží o maximální jasnost zadání a pochopení úkolu druhou stranou.

Manažer v nestátním neziskovém sektoru si je plně vědom toho, že neexistuje pouze komunikace verbální, ale také neverbální a dokonce ji staví na prakticky stejnou úroveň. Se svým neverbálním projevem je celkem spokojený, ale ví o svých nedostacích, které se snaží odstraňovat. Dbá na správné podání ruky a hodně ho ovlivní při následné komunikaci první dojem. Při komunikaci s partnerem se zaměřuje především na oblast partnerova obličeje, hlídá si především oční kontakt a sleduje partnerovu mimiku, gesta jsou důležitá až v druhé řadě. Naopak důležitost nepřikládá partnerovu celkovému vzhledu.

Typický manažer v neziskovém sektoru se domnívá, že komunikace je nejdůležitější manažerskou dovedností a zároveň se domnívá, že umění komunikace patří mezi jeho silné stránky. Pracuje v organizaci, kde převládá spíše neformální komunikace, funguje obousměrný tok informací a s úrovní firemní komunikace je s výhradami spokojen. Je pro něj velmi důležitá zpětná vazba. Snaží se rozvíjet v rámci své pracovní skupiny neformální vztahy, a pokud někdo přijde s lepším návrhem nebo myšlenkou než on, přijme ji bez záště. V rámci komunikace v organizaci využívá pravidelně nejvíce email. Za největší bariéry v komunikaci považuje časovou tíseň a nedostatek relevantních informací, naopak se dokáže oprostít od osobních problémů. Je pro něj důležité, v jakém prostředí komunikace probíhá. Je si vědom nutnosti neustálého vzdělávání se v oblasti komunikačních dovedností a jeho zaměstnavatel ho v tom podporuje pořádáním různých školení a speciálních kurzů. Největší zájem má o zdokonalení se v oblasti veřejné prezentace a zvládání stresových a konfliktních situací.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006.
ISBN 80-247-0966-X
2. REKTOŘÍK Jar. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky teorie a řízení*, vydání III. Praha 2010, Ekopress s.r.o. ISBN 978-80-86929-54-5
3. ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1
4. CARNEGIE D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava: Bradlo, 1991.
ISBN 80-7127-026-1
5. VEBER J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, 2000 Management press.
ISBN 80-7261-029-5
6. FIEDLER J., HORÁKOVÁ J. *Komunikace v řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005, ISBN 80-213-1295-5 –
7. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 3. ISBN 978-80-247-2614-4
8. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1993.
ISBN 80-85605-45-7
9. GIDDENS A., *Sociologie*. 1. vydání. Praha; Argo 2000. ISBN: 80-7203-124-4
10. VYBÍRAL Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2
11. PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3
12. KHELEROVÁ V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 2. Přepřacované a rozšířené vydání, Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1677-1
13. DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. 1997.
ISBN 80-7169-422-3

14. STRECKOVA. Y., MALÝ I. a kol.: *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*, Computer Press. Praha 1998. ISBN 80-7226-112-6
15. NOVOTNÝ, J. a kolektiv: *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*, 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0792-7
16. BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., NOVOTNÝ, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací-Pracovní sešit*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, nakladatelství Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0604-1

Výzkumné práce:

17. Bárta Jan: *Motivace jako způsob vedení lidí* Praha: ČZU, 2009

Internetové zdroje:

18. Statistika počtu neziskových organizací v letech 1990-2011 (12.2.2012), Dostupné z : http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2011txt11819.pdf
19. Makroekonomické údaje (12.2.2012) Dostupné z : <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
20. Čeští manažeři od začátku tisíciletí o 2 roky zestárli, počet padesátníků stoupá, (8.3.2011), Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/pressreleases

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet neziskových organizací v ČR.....	48
Tabulka 2: Pohlaví	50
Tabulka 3: Věk.....	50
Tabulka 4: Dosažené vzdělání.....	51
Tabulka 5: Délka praxe	51
Tabulka 6: Právní forma organizace	52
Tabulka 7: Jakému způsobu komunikace přikládáte největší důležitost?	52
Tabulka 8: V jakém pořadí používáte způsoby komunikace na Vaší pozici?	53
Tabulka 9: Činí Vám problémy veřejná prezentace?	54
Tabulka 10: Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt před neosobním?	54
Tabulka 11: Co je dle Vašeho názoru při osobní verbální komunikaci nejdůležitější?	55
Tabulka 12: Musíte na své pozici často veřejně prezentovat?	55
Tabulka 13: Nacvičujete si svůj chystaný veřejný projev nahlas?	56
Tabulka 14: Používáte při nácviku projevu některé audiovizuální pomůcky?	57
Tabulka 15: Využíváte při Vašich veřejných projevech různé typy pomůcek?	57
Tabulka 16: Dokážete vést jednání nebo prezentovat alespoň v jednom cizím jazyce?	58
Tabulka 17: Myslíte si, že svým projevem dokážete zaujmout posluchače?	58
Tabulka 18: Zamlčujete svým podřízeným záměrně některé informace?	59
Tabulka 19: Snažíte se přizpůsobit svůj projev partnerovi v komunikaci, tak aby pro něj byl plně srozumitelný?	59
Tabulka 20: Snažíte se partnerovi za každých okolností vždy pečlivě naslouchat?	60
Tabulka 21: Přesvědčujete se při zadávání úkolů, že podřízený daný úkol pochopil?	60
Tabulka 22: Má, podle Vašeho názoru, neverbální komunikace stejnou váhu jako komunikace verbální?	61
Tabulka 23: Snažíte se vědomě ovlivňovat svou neverbální komunikaci?	61
Tabulka 24: Zhodnoťte svůj neverbální projev	62
Tabulka 25: Vnímáte při komunikaci s partnerem jeho neverbální projev?	62
Tabulka 26: Jaký význam přisuzujete jednotlivým složkám neverbální komunikace?	63
Tabulka 27: Přikládáte význam tomu, jak Vám Váš partner stiskne ruku?	64
Tabulka 28: Ovlivní Vás první dojem z Vašeho partnera při následné komunikaci?	64
Tabulka 29: Ovlivní Váš postoj k partnerovi jeho úprava zevnějšku?	65
Tabulka 30: Snažíte se udržovat během komunikace oční kontakt?	65

Tabulka 31: Je podle Vás důležité při komunikaci umět ovládat své emoce?	66
Tabulka 32: Umění komunikovat je pro manažera v neziskovém sektoru nejdůležitější dovedností?.....	66
Tabulka 33: Myslíte si, že umění komunikace patří mezi Vaše silné stránky?.....	67
Tabulka 34: Je podle Vás užítí zpětné vazby v komunikaci důležité?	67
Tabulka 35: Snažíte se ze své pozice ve organizaci rozvíjet neformální vztahy?.....	68
Tabulka 36: Jste spokoje/a s úrovní komunikace ve Vaší společnosti?	69
Tabulka 37: Myslíte, že jste jako manažer vždy plně informován o všech relevantních informacích, které se ve společnosti dějí?	69
Tabulka 38: Existuje ve Vaší společnosti obousměrný řízený tok informací?	70
Tabulka 39: Je pro Vás důležité v jakém prostředí komunikace probíhá?.....	70
Tabulka 40: Jaké prostředky moderní komunikace v organizaci používáte?.....	71
Tabulka 41: Uveďte prosím nejčastější bariéry v komunikaci, se kterými se setkáváte?	72
Tabulka 42: Probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými formálně nebo neformálně?	72
Tabulka 43: Navrhne-li Váš podřízený lepší řešení problému než je Vaše, jeho řešení akceptujete?	73
Tabulka 44: Informace, které pro svoji práci potřebujete, získáváte?.....	73
Tabulka 45: Myslíte si, že ke své profesi potřebujete stále zdokonalování se v oblasti komunikace?.....	74
Tabulka 46: Podporuje Vaše společnost zlepšování vašich komunikačních dovedností speciálními kurzy nebo školeními?	74
Tabulka 47: Účastníte se jich, pokud máte možnost?	75
Tabulka 48: Která oblast komunikace Vám dělá největší problémy a chtěl byste ji zlepšit? ..	76

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	16
Obrázek 2: Komunikační proces	21
Obrázek 3: Formální komunikační síť	42
Obrázek 4: Vyhodnocení formálních komunikačních sítí.....	43
Obrázek 5: Neformální komunikační síť	44
Obrázek 6: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pesthoffa	45
Obrázek 7: Pořadí, v jakém jsou používány způsoby komunikace	53

11 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Průvodní dopis dotazníku

Dobrý den,

rád bych Vás touto cestou chtěl požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podkladový materiál při zpracování mé diplomové práce na téma Komunikační dovednosti pro práci manažera v neziskovém sektoru. Dotazník je anonymní a získané informace budou sloužit jen pro účely výše uvedené práce. Dotazník je rozdělen do čtyř částí, základních údajů, verbální komunikace, neverbální komunikace a podnikové komunikace. Vyplnění by vám nemělo zabrat více než deset minut. Vždy označte pouze jednu možnost, pokud není u otázky uvedeno jinak.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci

Bc. Jan Bárta, student 5. ročníku PEF ČZU v Praze

Příloha č. 2: Dotazník

Základní údaje

1. Muž x žena
2. Věk
 - a) do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46- více let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) Základní
 - b) Střední odborné
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vysokoškolské
4. Délka praxe ve vašem oboru
 - a) do 4 let
 - b) 5 - 9 let
 - c) 10 - 14 let
 - d) 15 a více let
5. Uveďte jakou právní formu má Vaše organizace v rámci nestátních neziskových organizací
 - a) Občanské sdružení
 - b) Nadace a nadační fondy
 - c) Obecně prospěšné společnosti
 - d) Církevní právnické osoby zřizované církví nebo náboženskou společností

Verbální komunikace

6. Jakému způsobu komunikace přikládáte největší důležitost?
 - a) Ústně
 - b) Písemně
 - c) Elektronicky
 - d) Telefonicky
7. V jakém pořadí používáte způsoby komunikace na Vaší pozici (1-nejčastěji,4-zřídka)?
 - a) Ústně _____
 - b) Písemně _____
 - c) Elektronicky _____
 - d) Telefonicky _____

8. Činí Vám problémy veřejná prezentace nebo projev?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
9. Upřednostňujete při komunikaci osobní kontakt před neosobním (např. email, telefon)?
- a) Ano vždy
 - b) Spíše ano – záleží na tématu
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
10. Co je dle vašeho názoru při verbální komunikaci nejdůležitější? (max 3 možnosti)
- a) Obsah sdělení
 - b) Jasnost
 - c) Srozumitelnost
 - d) Stručnost
 - e) Barva hlasu
 - f) Intonace
 - g) Artikulace
 - h) Plynulost řeči
 - i) Frázování
 - j) Nepoužívání slovní vaty
11. Musíte na své pozici často veřejně prezentovat?
- a) Ano, veřejné prezentace tvoří značnou část mé pracovní náplně
 - b) Ano, pravidelně
 - c) Občas
 - d) Vůbec
12. Nacvičujete si svůj chystaný veřejný projev nahlas? Prosím nevyplňujte, pokud jste v předchozí otázce odpověděli "vůbec"
- a) Pouze, pokud se jedná o výjimečně důležitý projev
 - b) Nacvičuji si všechny veřejné projevy
 - c) Pouze projevy v cizím jazyce
 - d) Nenacvičuji
13. Používáte při nácviku nějaké audiovizuální pomůcky? (kamera, diktafon aj.)?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

14. Využíváte různé typy pomůcek při vašem projevu (powerpoint, flip chart aj.)?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
15. Dokážete vést jednání nebo prezentovat alespoň v jednom cizím jazyce?
- a) Dokáži ve více než jednom jazyce
 - b) Bez problémů v jednom
 - c) S obtížemi v jednom
 - d) Cizí jazyk neovládám
16. Myslíte si, že svým projevem umíte zaujmout (např. při prezentaci, formálním rozhovoru)?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
17. Zamlčujete svým podřízeným záměrně některé informace?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
18. Snažíte se přizpůsobit svůj projev partnerovi, tak aby pro něj byl plně srozumitelný (např. užitím pro něj pochopitelných termínů)?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
19. Snažíte se vždy partnerovi pečlivě naslouchat?
- a) Určitě ano
 - b) Záleží na mém momentální rozpoložení
 - c) Jen pokud mne komunikace zaujme nebo je pro mne důležitá
 - d) Ne
20. Přesvědčujete se při zadávání úkolů, že podřízený daný úkol pochopil?
- a) Ano, vždy si nechám zopakovat, co po něm žádám
 - b) Nepřímou otázkou si ověřím, zda pochopil
 - c) Nepřesvědčuji se, vždy zadávám úkoly jasně a srozumitelně

Neverbální komunikace

21. Má podle Vašeho názoru neverbální komunikace stejnou váhu jako komunikace verbální?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

22. Snažíte se vědomě ovlivňovat svou neverbální komunikaci např. gesta, postoj oční kontakt?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

23. Zhodnoťte svůj neverbální projev

- a) Můj neverbální projev je dostačující
- b) Jsem si vědom/a svých slabin a ty se snažím odstranit
- c) Neverbální projev pro mne není tak důležitý, abych se jím zabýval/a
- d) Nevím, nedokážu posoudit

24. Vnímáte při komunikaci s partnerem jeho neverbální projev?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

25. Jaký význam přisuzujete jednotlivým nástrojům neverbální komunikace? Škála: 1-velmi důležitý, 2-spíše důležitý, 3-spíše nedůležitý, 4-nedůležitý

	1 - velmi důležitý	2 – spíše důležitý	3 – spíše nedůležitý	4 - nedůležitý
Mimika				
Gesta				
Postoj				
Celkový vzhled				
Oční kontakt				

26. Příkladáte důraz tomu, jakým způsobem vám váš partner stiskne ruku?

- a) Určitě ano – odhaduji, jakou má asi povahu
- b) Spíše ano – podání ruky spíše беру jako začátek jednání
- c) Spíše ne – jen je mi nepříjemný příliš silný/slábý stisk
- d) Určitě ne – nezajímá mě to

27. Ovlivní Vás první dojem z Vašeho partnera při následné komunikaci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

28. Ovlivní váš postoj k partnerovi jeho úprava zevnějšku?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

29. Snažíte se udržovat během komunikace oční kontakt?

- a) Ano, je to pro mne důležité, udržuji tím partnerovu pozornost
- b) Oční kontakt udržuji zřídka
- c) Pohled do očí je mi nepříjemný, ale snažím se ho udržovat
- d) Ne

30. Je podle Vás důležité při komunikaci umět ovládat své emoce? pozitivní i negativní?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Komunikace v organizaci

31. Umění komunikovat je pro manažera jednou z nejdůležitějších dovedností?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

32. Myslíte si, že umění komunikace patří mezi Vaše silné stránky?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

33. Je podle Vás užítí zpětné vazby při komunikaci důležité?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

34. Snažíte se ze své pozice udržovat ve firmě neformální vztahy?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

35. Jste spokojen/a s úrovní komunikace ve Vaší společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

36. Myslíte, že jste jako manažer vždy plně informován o všech relevantních informacích, které se ve Vaší společnosti dějí?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

37. Existuje ve Vaší společnosti obousměrný řízený tok informací mezi podřízenými a nadřízenými a naopak?

- a) Určitě ano
- b) Jen od nadřízených k podřízeným
- c) Jen od podřízených k nadřízeným
- d) Určitě ne

38. Je pro vás důležité v jakém prostředí komunikace probíhá?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

39. Jaké prostředky moderní komunikace používáte? Možno označit více možností.

- a) Email
- b) Video konference
- c) Call konference
- d) Videoprojektor (dataproyektor)
- e) Jiné

Pokud jste v předchozí otázce zaškrtnli možnost "jiné, prosím uveďte jaké.....

40. Uved'te prosím nejčastější bariéry v komunikaci, se kterými se setkáváte? *možno uvést více možností.

- a) Osobní problémy
- b) Časová tíseň
- c) Nedostatek informací
- d) Strach z neúspěchu
- e) Nedostatečné aktivní naslouchání
- f) Předsudky a předpojatost
- g) Problémy v týmové komunikaci

41. Probíhá komunikace mezi Vámi a Vaším podřízeným formálně nebo neformálně?

- a) Vždy formálně
- b) Vždy neformálně
- c) Spíše formálně
- d) Spíše neformálně

42. Navrhne li Váš podřízený lepší řešení problému než je Vaše, jeho řešení akceptujete?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

43. Informace které pro svou práci potřebujete, získáváte?

- a) Výhradně formální cestou
- b) Část informací formálně, část neformálně
- c) většinu informací získávám neformálně

44. Myslíte si, že potřebujete ke své profesi stálé zdokonalování se v oblasti komunikace?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

45. Podporuje společnost zlepšování vašich komunikačních dovedností speciálními kurzy nebo školeními?

- a) Ano
- b) Ne

46. Účastníte se jich, pokud máte možnost?

- a) Pravidelně
- b) Většinou
- c) Zřídka
- d) Vůbec

47. Která oblast komunikace Vám dělá největší problémy, a chtěl/a byste ji zlepšit?

- a) Formální komunikace
- b) Neformální komunikace
- c) Prezentace na veřejnosti
- d) Zvládání stresu a problémových situací
- e) Zvládám vše

Prosím uveďte, o jaké kurzy z oblasti komunikačních dovedností by jste měl/a v případě možnosti zájem (prosím vypište)?

.....