

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Efektivní manažerská komunikace

Lukáš Vostatek

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lukáš Vostatek

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Efektivní manažerská komunikace

Název anglicky

Effective Communication in Management

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, funkce manažera, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

- CLAMPITT, P. G., Communication for Managerial Effectiveness. USA: SAGE Publication Inc., 2009. ISBN 978-1-4129-7088-4
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
- GLANZ, J. Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators. USA, ASCD, 2002, ISBN 0-87120-692-7
- HOSKOVEC, J., ŠTIKAR, J., RIEGEL, K. Psychologie ve světě práce. Karolinum, Praha 2003. ISBN 8024604485
- JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2
- STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-1782

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Efektivní manažerská komunikace" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za podporu, ochotu a cenné rady při psaní této práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří si našli čas a byli ochotni se mnou spolupracovat.

Efektivní manažerská komunikace

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vzájemnou komunikací mezi manažery ale také jejich komunikováním s podřízenými. Zjišťuje, jak komunikují manažeři a jiní vedoucí pracovníci v jejich specifických oborech, jakou komunikaci zde využívají a jaké bariéry se zde obvykle vyskytují.

Literární rešerše je rozdělena na tři části. První část zkoumá definici pojmu manažer a management. Vysvětluje manažerskou mřížku a rozdíl mezi vedoucím a lídrem. Taktéž je zde popsáno, jaké role musejí vedoucí pracovníci zastávat. Druhá část je zaměřena na komunikaci. Interpretuje, jakými způsoby probíhá komunikace a také je zde graficky znázorněn postup deformace informací. Zároveň je zde vysvětleno, jaké jsou bariéry komunikace a jak je odstraňovat. Třetí část se zabývá efektivní komunikací manažera.

Praktická část bakalářské práce pomocí kvalitativní analýzy hodnotí celkem šest vedoucích pracovníků. Pro získání informací byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Prostřednictvím dotazování byly získány podklady pro vyhodnocení způsobu manažerského vedení a komunikování.

Klíčová slova: manažer, manažerská mřížka, komunikace, lídr, informace, bariéry komunikace, deformace informací, řízení lidí, management.

Effective Communication in Management

Abstract

The bachelor thesis deals with communication between managers and their subordinates, but also with each other between managers. It analyses how managers and other executives communicate in their specific fields. What communication they use here, and what barriers usually occur here.

The theoretical part is divided into three parts. The first part examines the definition of the term manager and management, also explains the management grid. It explains the difference between a leader and a leader. It also explains what roles manager executes.

The second part is focused on communication. It explains the ways in which communication takes place, as well as the process of deformation of information. It also explains the barriers to communication and how to remove them.

The practical part of the thesis uses qualitative analysis to evaluate a total of six executives. The method of their management and their communication during management is evaluated.

Keywords: manager, managerial grid, communication, leader, information, communication barriers, information deformation, human resources, management.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Literární rešerše.....	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Historie managementu.....	12
3.1.2 Manažer	13
3.1.3 Profil manažera	14
3.1.4 Vedoucí versus lídr	16
3.1.5 Manažerská mřížka	17
3.1.6 Manažerské funkce.....	18
3.2 Komunikace	20
3.2.1 Komunikační proces.....	20
3.2.2 Komunikace v řízení	21
3.2.3 Formální a neformální komunikace	21
3.2.4 Interní a externí komunikace	22
3.2.5 Verbální a neverbální komunikace	23
3.2.6 Bariéry v komunikaci a způsoby jejich překonávání	24
3.2.7 Interní bariéry	25
3.2.8 Externí bariéry	25
3.2.9 Odstraňování bariér.....	26
3.2.10 Komunikační jazyk	26
3.2.11 Kódování a dekódování zpráv	27
3.2.12 Zpětná vazba	28
3.3 Efektivní manažerská komunikace	29
3.3.1 Základní principy efektivní komunikace.....	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	32
4.2 Charakteristika zkoumaných vedoucích pracovníků	32
4.3 Analýza rozhovorů	34
5 Výsledky a diskuse.....	39
6 Závěr	41
7 Seznam použitých zdrojů	43

8 Přílohy	45
Příloha I Rozhovor s manažerem A	46
Příloha II Rozhovor s manažerem B	49
Příloha III Rozhovor s manažerkou C	52
Příloha IV Rozhovor s manažerem D	55
Příloha V Rozhovor s manažerem E	58
Příloha VI Rozhovor s manažerem F	60

Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerská mřížka.....	18
Obrázek 2 Deformování informací	28
Obrázek 3 Komunikační šum.....	29
Obrázek 4 Základní principy efektivní komunikace.....	31

1 Úvod

Komunikace je stěžejním pilířem nejen lidského druhu. Jak se doba zrychluje, je stále důležitější správně komunikovat. Zároveň je podstatné zdatně naslouchat, a přitom všem pracovat s emocemi jak svými, tak s emocemi ostatních. Této problematice se věnuje právě efektivní komunikace.

Řízení uplatňují všichni lidé. Nezáleží, zda jsou ve vedení podniku, vedou sportovní tým nebo jen vychovávají své děti. Principy řízení lze nalézt ve všech těchto disciplínách. V této bakalářské práci se tyto obory, management a komunikování, setkávají, aby bylo poukázáno na důležitost správného komunikování ve firmách.

Je velmi důležité si uvědomit, že na světě je tolik osobností, kolik je na světě lidí. Pro zvládnutí efektivní manažerské komunikace tak musejí manažeři zvládat všechny důležité prvky komunikování. Především by měli chápat své zaměstnance, aby nedocházelo k nedorozuměním. Měli by být empatičtí, přitom i dostatečně důrazní. Dalším výrazným úkolem je kromě chápaní zaměstnanců i pochopení jejich silných a slabých stránek, čímž dospějí k tomu, aby využívali své zaměstnance naplno, a přitom nezáдали úkoly nekompetentním pracovníkům. Pokud všechny tyto aspekty manažeři zvládají, nejspíše si tak osvojili efektivní manažerskou komunikaci v jejich podniku.

Tato práce zkoumá, zda manažeři ve zvolených organizacích ovládají všechna jmenovaná kritéria a dokážou tím pádem efektivně vést své podřízené.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak probíhá komunikace vedoucích pracovníků ve vybraném podniku a jak se zde liší způsoby vedení lidí. Na základě toho zhodnotit kvalitu komunikace manažerů a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. Dílčím cílem je zkoumání literární rešerše, která přispívá k zjišťování a vyhodnocování získaných informací.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z literární rešerše a z praktické části. Literární rešerše je zaměřena na studium odborné literatury, zejména na podklady, které mají za úkol podpořit praktickou část. Odborná literatura byla vybrána na základě doporučení vedoucí bakalářské práce. Jsou zde vysvětleny pojmy jako například manažer, management, manažerská mřížka, bariéry komunikace, formální a neformální komunikace a další.

Praktická část se pak zabývá charakterizováním společnosti XYZ a dotazováním vedoucích pracovníků. Pomocí metody řízených rozhovorů bylo zjištěno, jak se liší komunikace mezi jednotlivými manažery ve vybrané společnosti. Rozhovory byly připraveny a vedeny dle teorie Reichela (2009). Rozhovorů se zúčastnilo 6 manažerů ze zvoleného podniku. Každý z manažerů byl tázán zvlášť a odpovídal na 10 otázek, které se zabývaly například tím, co pro ně znamená osobní komunikace, jak otevření jsou k mluvení před lidmi a jaké vnímají komunikační bariéry na pracovišti. Dále je zkoumáno, jak případným bariérám čelí, jaký styl vedení uplatňují a jak postupují při řešení konkrétních situací.

Každý z rozhovorů trval přibližně 30 minut a pro to, aby se manažeři při odpovídání cítili pohodlně, rozhovory probíhali přímo v místě jejich pracoviště, které dobře znají, a tudíž je eliminována možnost rozptýlení cizím prostředím.

Všechny odpovědi manažerů jsou uvedeny v přílohách. Vlastní komentář a souhrn výpovědí je uveden v praktické části. Ve výsledcích diskuse jsou pak posudky dány do souvislosti s teoretickými východisky a jsou zde zhodnoceny komunikační schopnosti manažerů.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Management je disciplína, která má své počátky už v dobách faraonů. Samotný termín management pochází z Ameriky a je ekvivalentem pro české slovo řízení. Mezi těmito slovy však existuje rozdíl. Zatímco řízení je široký pojem a probíhá v různých systémech, management je mnohem užší pojem a používá se pouze ve smyslu řízení v organizacích (Blažek, 2014).

V dnešní době se výraz management využívá mezinárodně bez překládání. Pod pojmem management lze nalézt tři významové roviny. Konkrétně se jedná o řídicí pracovníky, soubory poznatků o řízení a řídicí proces (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997). Blažek (2014) uvádí management jako proces mezi řídicím subjektem (jednotlivec či skupina, která řídí) a řízeným objektem (jednotlivec či skupina, která je řízena). Řídicí subjekt vytyčuje cíle a řízený objekt svým chováním těchto cílů dosahuje. Je to velmi složitý a těžko uchopitelný proces. Z toho důvodu se zatím žádné definici nepodařilo jej komplexně stanovit.

3.1.1 Historie managementu

Řízení jako takové je v praxi spojeno s organizovanou kolektivní prací, a proto je stejně staré jako sama civilizace. Jako příklad lze uvést dávné stavby, mezi něž patří pyramidy, kanály a jiné struktury, na kterých se podílelo několik tisíc pracovníků. Dále se sem řadí řízení státu, armády nebo církve. Společně s nástupem industriální společnosti se do popředí dostává řízení průmyslových objektů. Management se jako samostatná disciplína definoval v průběhu průmyslové revoluce. Nejvíce tedy mezi druhou polovinou devatenáctého století a první polovinou dvacátého století. Důležitou historickou etapou byla hospodářská krize ve třicátých letech dvacátého století. Nelze však jednoduše definovat časovou osu vývoje, jelikož se autoři liší v názorech (Blažek, 2014).

Moderní management dnes představuje odbornou disciplínu, která doplnila už dříve užívanou specifickou činnost. Příchod náročných infrastruktur a průmyslových podniků znamenal, že management už nemůže být dále pouze abstraktní vědou.

Dle názoru Donnellyho (1997) se pojmem management myslí určitý proces, na kterém se podílí více osob. Avšak tento proces může být realizovaný i jednotlivcem, který bude například externě vypomáhat. Zároveň platí, že management se používá tehdy, když není možné výsledku dosáhnout individuálně a je nutné zapojit více jedinců do koloběhu procesu.

3.1.2 Manažer

Manažer je osoba, která je zodpovědná za plnění cílů, při kterých je nutné využít další zaměstnance organizace. Existují však rozdíly podle toho, za jak náročné úkoly manažer zodpovídá, kolik zaměstnanců řídí, a také v tom, jaké postavení v organizaci zastává. Schopnosti manažera jsou tak nezbytné pro plnění zadaných cílů organizace (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001).

K tomu, aby byl manažer úspěšný, potřebuje určité schopnosti, které jsou nezbytné pro výkon funkce. Takové funkce se obecně dělí na schopnosti vrozené a schopnosti získané. Funkce vrozené nelze dobře kompenzovat a jen málo manažerů, zvláště ve vyšším managementu, dokáže svojí roli dobře zastávat. Vrozené předpoklady pro schopného manažera jsou komunikativnost, přirozená inteligence, fantazie, empatie, své vlastní vize, vůle vést, ale například i touha po moci. Nejméně oblíbená je zejména schopnost dobře komunikovat. Zvláště pokud se jedná o vystupování před vyšším počtem lidí. Absenci přirozené komunikace však lze vynahradit například tím, že si manažer nachystá poznámky a svoji řeč dopředu strukturuje (Šajdlerová a Konečný, 2007).

Se získanými předpoklady se člověk pochopitelně nerodí. Existuje mnoho způsobů, jak tyto schopnosti získat. Příkladem může být návštěva kurzů, vlastní praxe, studium odborné literatury nebo vyměňování si názorů s jinými manažery. Takto si manažer dokáže osvojit další neméně důležité prvky pro kvalitní management. Nejvíce pak zlepší své podnikatelské znalosti, psychologické znalosti, sociální znalosti a ekonomické teorie. Praxí si zase může zvýšit schopnost v mezilidských vztazích, v plánování, ve zvládnutí emocí, ale také je možné takto zlepšit i vrozenou schopnost komunikace. Z výše zmíněných schopností je potřeba věnovat pozornost zvládnutí emocí. Je nesmírně důležité, aby byl manažer dostatečně chápavý ve vztahu k jeho zaměstnancům, ale zároveň aby dokázal říkat „ne“ a sdělovat i špatné zprávy. Je nepřipustné, aby manažer nedokázal propustit

neschopného zaměstnance jen proto, že s ním má jinak dobré vztahy. Takto dokáže manažer mimo jiné posílit i svoji psychickou odolnost (Šajdlerová a Konečný, 2007).

3.1.3 Profil manažera

Pro zvládnání svého řemesla musí manažer disponovat kromě schopností i dalšími znaky nezbytnými pro úspěch. Musí mít dostatečné tvůrčí schopnosti, aby uměl redefinovat cíle a také problémy v organizaci. Musí mít obzvláště dobré organizační schopnosti tak, aby každý jeho zaměstnanec věděl, kde v organizaci je jeho místo a co je jeho zodpovědností. Samozřejmě musí zvládat psychickou zátěž, která je na řídicí pracovníky kladena a zároveň musí být schopen jednat pod tlakem a udržovat si čistou hlavu. Měl by být schopen řídit metodicky a své příkazy a činy by měl mít podložené koncepcí řídicího procesu, díky čemuž bude lépe kontrolovat, zda se cíle plní dostatečně rychle a kvalitně. Řídicí pracovník musí mít morálku, která bude příkladem pro jeho zaměstnance, jelikož žádný podřízený nechce pracovat pro manažera, který nemá žádnou morálku a je motivován pouze touhou po penězích a po moci. Nakonec musí mít i svoji image. Neznamena to, že pouze atraktivní osoba může být řídicí pracovník, ale je důležité, aby o sebe manažer dbal, zvládal gestikulaci, působil jistě, odhodlaně a aby z něj vyzařoval klid (Šajdlerová a Konečný, 2007).

Všechny větší a středně velké organizace mají nějaký typ organizační struktury. V rámci této struktury má každý manažer svoji roli, která zahrnuje sadu dílčích činností a odpovědností. Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádějí dělení manažerských rolí dle Mintzberga. V zásadě existuje deset manažerských rolí ve třech skupinách, které manažeři zastávají.

U interpersonálních rolí na úrovni vztahů s dalšími lidmi zastává manažer roli vedoucího, představitele a spojovatele. **Vedoucí** má za úkol rozvíjet a korigovat své podřízené, dohlížet na plnění cílů a hodnotit výsledky práce jak své, tak svých podřízených. Zároveň by měl dbát na to, aby se využívalo silných stránek všech zaměstnanců, ale i na rozvíjení slabých stránek. Také může být zodpovědný za jejich hodnocení. Každý manažer zároveň plní funkci **představitele**. Řídicí pracovník reprezentuje nejen sebe, ale také organizaci a zaměstnance. Je proto důležité, aby dbal na zásady slušného vychování,

aby působil vyrovnaně, a ne příliš povýšeně. Pro mnoho zaměstnanců může být přítomnost jejich nadřízeného například na firemním večírku vynikající způsob motivace. Manažer také může vystupovat na různých charitativních akcích, jednáních se zákazníky, s obchodními partnery ale i s širokou veřejností například přes televizní vysílání. Role **spojovatele** znamená, že manažer musí navazovat kontakty mezi zaměstnanci, musí řídit komunikaci uvnitř organizace a mezi organizacemi. Zejména zodpovídá za vztahy v organizační struktuře, a to jak horizontálně, tak vertikálně.

Manažer, který zastává informační roli, šíří a doručuje informace, které získává v organizaci a mimo ni. Zde působí jako pozorovatel, mluvčí a šířitel. **Pozorovatel** má za úkol shromažďovat informace, které mohou být prospěšné pro organizaci. Tyto informace může získávat formálně nebo neformálně. Formální získávání informací znamená, že manažer získal informace například z firemního emailu, telefonátu, interního systému, porady nebo mu informace někdo delegoval. Neformálně může manažer sehnat informace například ze sportovního klubu, z recepce nebo z rozhovorů. Zároveň působí jako **mluvčí**. Tato role je nezbytná pro budování image organizace. Zvláště ve větších organizacích se zaznamenává každé slovo, a proto zde není prostor pro žádné nevhodné poznámky. Manažer vystupující v rámci této role tak hájí zájmy organizace a je přímo zodpovědný za to, aby ji bránil před útoky ze stran veřejnosti a konkurence. Manažer má obvykle velký přísun informací. Může získávat jak pozitivní, tak negativní zprávy. **Šířitel** informací proto může a nemusí sdělovat všechny informace zaměstnancům. Velký přísun negativních informací může zdemolovat morálku podřízených, ale neposkytování informací může poškodit důvěru kladenou na vedoucího pracovníka. Neméně důležité je to v opačném případě, kdy manažer má sdělovat negativní zprávy výše postavenému zaměstnanci. Každý vedoucí pracovník tak musí velmi obezřetně selektovat informace, které je nezbytné šířit dále.

Zřejmě nejdůležitější rolí manažera je rozhodovací role. Spadá sem zejména tvorba strategií organizace, rozhodování o dění uvnitř organizace, a také o všeobecné image organizace. Řídící pracovník tak působí v rolích podnikatele, distributora zdrojů, vyjednavče a řešitele rušivých událostí. Klíčovou rolí je role **podnikatele**, ve které manažer vymýšlí, kam směřovat vývoj

organizace, zlepšuje současnou pozici společnosti, rozhoduje, zda se budou využívat nové technologie, jestli bude organizace přijímat další zaměstnance nebo je naopak propouštět. Za každým takovým rozhodnutím by mělo být pečlivé zvažování všech faktorů. Tím se myslí zejména dlouhodobý koncept firmy, finanční hledisko nebo budoucí reputace firmy. Vzhledem k tomu, že většina organizací funguje s omezenými zdroji, je role **distributora zdrojů** velice náročná. Manažer zodpovídá a hospodaří se zdroji organizace jako jsou lidé, kapitál, pravomoci nebo zařízení společnosti. Při rozdělování zdrojů by se nejvíce mělo dbát na aktuální priority společnosti. Manažer zde naplno uplatňuje svůj nadhled a dohlíží na správné využívání všech prostředků organizace. Role **vyjednaváče** obvykle závisí na zdrojích, kterými manažer disponuje. Obecně platí, že čím většími zdroji manažer disponuje, tím více bude této roli věnovat čas. Manažeři obvykle vyjednávají mezi organizacemi, ale také můžou vyjednávat uvnitř organizace například při jednání o podmínkách smlouvy pro podřízené. Dosahování cílů obvykle nejde hladce. Proto se objevuje role **řešitele rušivých událostí**. V ní manažer reaguje na neočekávané situace a je zodpovědný za zaručení klidného průběhu během dosahování cílů. Aby manažer správně plnil tuto úlohu, musí zvládat krizové situace, stres, ale také musí mít dostatečnou míru fantazie, aby mohl vymýšlet alternativní řešení situace.

3.1.4 Vedoucí versus lídr

Podle Coveyho (2003) lze nalézt v každé firemní kultuře tři podstatné skupiny lidí. Konkrétně se jedná o producenty, manažery a lídry. Pro chod úspěšné organizace je každá z těchto rolí nesmírně důležitá. Bez producentů by společnost nemohla naplňovat velkolepé cíle, vznešená poslání a všechny plány by tak vyšly vniveč. Pokud by organizace postrádala manažery, docházelo by zde často ke konfliktům, jelikož by zaměstnanci měli problém identifikovat své role, a pakliže by jejich role byla dvojznačná, často by se chovali jako nezávislí producenti a nespolupracovali by efektivně. Kdyby v organizaci chyběl skutečný lídr, pak by všichni zaměstnanci ztráceli víru, motivaci, směr a chuť uspět. Skutečně dobrý lídr může přimět lidi dělat to, co nechtějí a zároveň je dokáže přimět, aby danou činnost měli rádi. Pokud organizaci chybí lídr, lidé v takové organizaci mohou i bez něj šplhat po pomyslném žebříčku úspěchu a plnit své

závazky. Problém však nastává, když se dostanou na vrchol. V takových situacích totiž často zjistí, že je tento úspěch vůbec nenaplnuje, a dokonce mohou svůj úspěch považovat za ztrátu času.

Bender (1997) uvádí, že to, co vytváří lídra, není ani tak to, jak vede své zaměstnance, ale spíše to, co vede jeho samotného. Zastává názor, že je důležité, aby lídr byl motivován například svými emocemi, svojí morálkou, racionálními pocity. V každém případě si myslí, že bez takovýchto motivací nemůže lídr efektivně vést. Obecně však zavedl dva termíny. **Povrchní lídr** a **Niterní lídr** – v každém člověku existují obě složky a záleží na každém, jaké pohnutky ho konkrétně ovládají. Právě ve vnitřních pohnutkách spočívá největší rozdíl mezi vedoucím a lídrem.

3.1.5 Manažerská mřížka

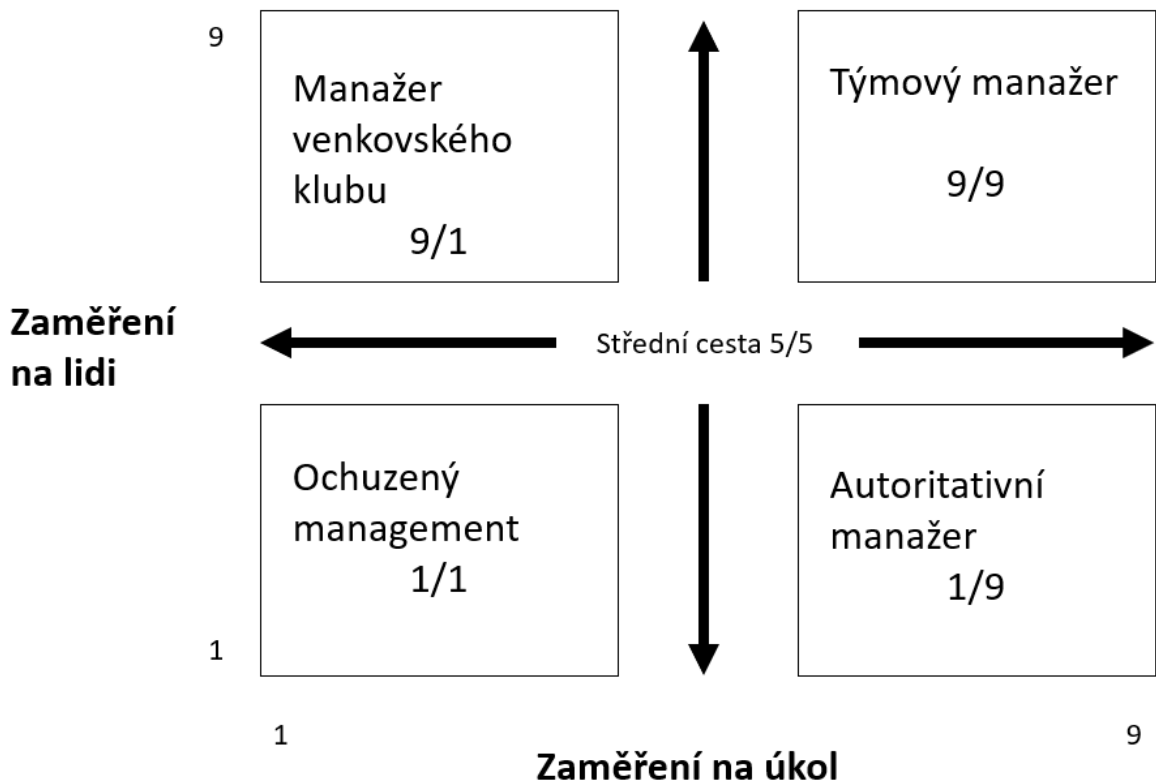
Váchal, Vochozka a kol. (2013) popsali manažerskou mřížku jako základní pohled na různé osobnosti a typy manažerských osobností. Dle této teorie může být manažer zaměřen buď na lidi nebo na výkon. Zaměření na lidi zahrnuje dobré vztahy na pracovišti, vylepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek nebo i neformálnější pracovní prostředí. Orientace na výkon nebo produkci oproti tomu znamená, že potřeby zaměstnanců jsou potlačeny a manažer má za cíl pouze zlepšování produkce.

Přílišné zaměření na jedno nebo druhé není obvykle úplně ideální, ačkoliv například v případě krize není od věci zvýšit zaměření na úkol a poněkud potlačit potřeby zaměstnanců. O takových situacích teorie manažerské mřížky však konkrétně nehovoří. Namísto toho je zde číselně ohodnoceno zaměření na lidi a zaměření na úkol. Obě veličiny nabývají hodnot od jedné do devíti a posléze se manažer v poli manažerské mřížky umístí do jedné z pěti kategorií. Jednička znamená velmi malé zaměření na jedno nebo druhé a devítka znamená nejvyšší zaměření.

V nejlepším možném případě tak manažer bude ohodnocen dvěma devítkami, což manažerská mřížka vyhodnocuje jako „týmový manažer“. V praxi to znamená, že je manažer přiměřeně zaměřený na úkol, zajímá ho tedy, jak úspěšně zaměstnanci plní své závazky, zároveň chce, aby se společnost

zlepšovala, ale přitom je velmi lidský. To je možné v tomto kontextu chápat tak, že pokud zaměstnanci spolehlivě plní své úkoly, získají od manažera benefity jako třeba volno navíc nebo peněžité odměny.

Obrázek 1 Manažerská mřížka



Zdroj: Upraveno podle předlohy Cejthamra a Dědiny (2013).

3.1.6 Manažerské funkce

Jako manažerské funkce označují Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) dílčí procesy, které manažer řeší v průběhu své řídicí funkce. Manažerská funkce v zásadě kombinuje obsahovou a časovou stránku. Tyto stránky manažer vhodně sdružuje a může takto kontrolovat rychlost i kvalitu plnění cílů podniku. Autoři taktéž odkazují na funkce průběžné a sekvenční.

Sekvenční manažerské funkce jsou takové, při kterých manažer řeší posloupnost zpracování nutných úkolů nebo problémů. Manažer tedy nejprve musí splnit jednu činnost a až poté začít s dalším úkolem. Autoři používají členění

těchto funkcí dle Koontze a Weihricha na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení spolupracovníků a kontrolování.

Při **plánování** určuje manažer cíle organizace a zároveň průběh plnění vytyčených cílů. Aby mohl manažer efektivně plánovat, musí mít dostatek informací, což znamená, že musí mít důkladné analýzy rizik, studie dané oblasti a následně vybírat vhodné rozmístění personálu či způsob vykonávání úkolů.

Organizace zahrnuje především strukturování práce a k tomu vázané vazby. Patří sem například delegování, protože právě tady může nadřízený určovat nadřízenost a podřízenost zaměstnanců při výkonu úkolu. Manažer musí rozumně rozdělit personál a zajistit chod projektu v prostoru a čase.

Pokud manažer uvažuje nad kvalifikací zaměstnanců, kteří budou schopni splnit daný úkol, a staví tým lidí, kteří daný úkol vykonají, jedná se o **výběr a rozmístění spolupracovníků**.

Pakliže byl úkol již zadán a zaměstnanci úkol vykonávají nebo dokonce vykonali, přichází čas na **kontrolování**. Při kontrole manažer zjišťuje, zda se úkol vykonává v zadaném čase, s určenou kvalitou, zda nedochází k personálním neshodám a jestli je činnost stále relevantní.

Ve stejném čase, kdy manažer provádí tyto funkce, zároveň plní i další.

Průběžné manažerské funkce jsou oproti tomu vykonávány zároveň se sekvenčními manažerskými funkcemi. Jsou důležité, jelikož v měnícím se prostředí s množstvím rizik je nutné čelit těmto hrozbám. Patří sem analýza problému, rozhodování a komunikace při realizaci rozhodnutí včetně koordinace.

Za předpokladu, že během řešení úkolu nastal problém, má manažer za úkol tento problém nejprve zanalyzovat. **Analýza problému** je tak jednou ze stěžejních rolí manažera. Manažer nejprve určí prioritu danému problému a stupeň naléhavosti takového problému.

Když je manažer hotový s analýzou problému, přichází na řadu **rozhodování**. Manažer vytyčí nejvíce efektivní cestu k řešení problému. Ideální manažer k takovému řešení dojde rychle, bez zbytečných prodlev.

Ve chvíli, kdy padne rozhodnutí, musí manažer **komunikovat při realizaci rozhodnutí včetně koordinace**. Komunikace je klíčový prvek řízení. Bez komunikace by manažer nemohl delegovat vedení, zadávat úkoly, získávat report od zaměstnanců ani zaměstnance motivovat k lepší práci.

Pokud je manažer dynamický, rychle se rozhoduje, je zapálený pro věc, zná své zaměstnance a navrch je komunikativní, je téměř jisté, že zaměstnanci budou v práci velmi efektivní.

3.2 Komunikace

Komunikací se myslí velmi široký pojem a existuje pro ni mnoho využití. Lze ji pozorovat všude kolem nás. Ať už se jedná o stavby velkých budov, výstavby infrastruktury, sportovní utkání, armádu nebo prosté sdílení postojů, myšlenek a názorů. Komunikace je nezbytná. Kromě komunikačních prostředků, které jsou dány od přírody (jazyk a ruce), se rozeznávají také prostředky vyrobené uměle (počítače, telefony a tak dále) (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Podstatou komunikace je podle Holé (2006) sdílení informací, které vedou ke snížení nejistoty jak na straně mluvčího, tak na straně poslouchajícího. Samotným předmětem komunikace mohou být informace, data nebo znalosti. Rozdíl mezi daty a fakty je ten, že data jsou v podstatě informace bez konkrétní souvislosti nebo kontextu. Pro pochopení dat jsou tak nutné informace.

V rámci managementu je komunikace důležitým prvkem, bez ní by nemohl plnit všechny své funkce.

3.2.1 Komunikační proces

Většina autorů se shoduje v tom, že komunikační proces je výměna informací mezi dvěma a více lidmi. Komunikace jako proces obsahuje přenos informace od komunikátora (mluvčího) ke komunikantovi (příjemci). Pokud dojde k úplnému přenosu sdělení od mluvčího k příjemci, jedná se o porozumění, které je pouze jednostranné. Jestliže sdělovanému obsahu rozumí mluvčí i příjemce, jedná se o dorozumění, což je vzájemný vztah mezi oběma účastníky komunikace. Při dorozumění dochází ke sdílení stejného významu (Winkler, 1998).

Každý komunikační proces se skládá z několika prvků. Pro jejich strukturu bylo vytvořeno několik teoretických modelů. Winkler (1998) uvádí tři z nich – základní, kybernetický a sociálně psychologický model komunikace.

Dle základního modelu dochází ke komunikaci tehdy, když mluvčí předává zprávu příjemci. Toto sdělení má nějaký obsah neboli význam sdělení, a materiální

formu, ve které je obsah zašifrován. Formu představují různé symbolické kódy, jazyky a také komunikační prostředky (knihtisk, telefon, televize, internet a další).

Kybernetický model podává podrobnější pohled na komunikační proces. Zahrnuje komunikační zdroj, kódování, prostředky přenosu informace, dekódování, příjemce sdělení, obsah, zpětnou vazbu a komunikační šum. Přenos informací předpokládá dorozumění a vše, co jej narušuje, se pokládá za komunikační šum, jež je třeba odstranit. Kybernetický model se soustředí pouze na přenos tematického obsahu zprávy. Nebere v úvahu záměry a očekávání komunikačních aktérů. Tento model se dá využít v situaci, ve které nejsou podstatné jednotlivé odlišnosti účastníků komunikace.

Vzájemnou souvislost a působení komunikace mezi lidmi popisuje sociálně psychologický model. V každé komunikaci rozlišuje mluvčího, jeho praktický záměr (čeho chce sdělením dosáhnout), obsah sdělení, komunikační prostředky, příjemce sdělení a praktický efekt sdělení (jak zpráva ovlivňuje chování příjemce). Interakce mezi lidmi je zde důležitým praktickým aspektem komunikace.

3.2.2 Komunikace v řízení

V průběhu historie si každá společnost na Zemi vytvořila svůj vlastní způsob dorozumívání. Tím se myslí různé posunky, gesta nebo přímo řeč. Na základě toho, jakým způsobem komunikace v organizaci probíhá, kdo je do komunikace zapojen nebo v jakém prostředí komunikace probíhá, ji lze dělit na různé typy (Winkler, 1998).

3.2.3 Formální a neformální komunikace

Formální neboli oficiální komunikace je komunikace, která je stanovena v rámci organizační struktury. Zaměstnanec, který provádí formální konzultaci, je buď veden svými kompetencemi, nebo má pokyn od svého nadřízeného. Tento typ komunikace má danou strukturu a monotónní průběh (Winkler, 1998). Může probíhat vertikálně směrem nahoru a dolů, kdy směrem dolů to mohou být firemní příkazy nebo vyhlášky a směrem nahoru se může jednat o hlášení, které podává prodejce manažerovy prodejny. Dále může probíhat horizontálně. To může být v případě, že stejná organizace komunikuje s jiným útvarem na stejné organizační úrovni, aby tak dosáhla například lepší koordinace. Formální komunikace může

probíhat ještě uhlopříčně, což může nastat v případě liniové nebo štábní organizační struktury (Šajdlerová a Konečný, 2007).

Oproti tomu neformální komunikace nevyhází z žádného příkazu ani kompetence a obvykle není v organizaci nezbytná. Zároveň neexistuje žádný druh postihu za to, že neformální komunikace neprobíhá podle předem stanoveného postupu (Winkler, 1998). Může to být také způsob, jakým se uvnitř organizace řeší různé nejasnosti, které nelze formálně vymýtit. Takovýto způsob komunikace se vyskytuje často v alternativních organizacích (Šajdlerová a Konečný, 2007).

3.2.4 Interní a externí komunikace

Pokud se jedná o samotnou komunikaci v organizaci, lze ji podle Hlouškové (1998) rozdělit na dvě zásadní skupiny – interní a externí.

Interní komunikace je taková komunikace, která probíhá přímo uvnitř organizace. Dle Fiedlera a Horákové (2009) je možné interní komunikaci dále dělit na:

Sestupná komunikace – podobá se formální komunikaci. Obvykle sem spadají jednotlivé vyhlášky, pokyny a nařízení. V sestupné komunikaci je často vidět i delegování úkolů od vedoucích svým podřízeným nebo také meetingy vně organizace.

Vzestupná komunikace – má obvykle podobu reportingu, při kterém podřízení dávají svým nadřízeným zprávy o tom, jak se jim daří plnit cíle a plány. Mimo jiné mají zaměstnanci možnost poukazovat na určité nedostatky ve firemní organizaci. Pokud v organizaci nefunguje vzestupná komunikace, trpí tím celá organizace, jelikož manažeři nemají dostatek informací o chodu společnosti.

Horizontální komunikace – v tomto případě jde o kooperaci mezi zaměstnanci na stejné úrovni. Je důležitá proto, aby jednotlivá oddělení měla přehled o tom, co dělají ostatní oddělení, a tím pádem věděla, jak navzájem efektivně spolupracovat. Je tedy nezbytné, aby spolu sdílela například pracovní náplň. Zároveň pomáhá zaměstnancům, aby se cítili pohodlně v kolektivu, což je velice důležitá složka zejména v alternativních organizacích. Manažeři na této úrovni mohou sledovat také tvorbu vztahů.

Diagonální komunikace – používá se v případě, kdy je třeba zkrátit čas sdílení informací a nebylo by efektivní komunikovat skrze ostatní druhy

komunikace. Tento druh komunikace také pomáhá snižovat úsilí vkládané do práce, jelikož je takto do komunikace zapojeno méně lidí. Přesto se však jedná o nejméně využívaný typ interní komunikace.

Externí komunikace probíhá tehdy, kdy organizace sděluje své plány, úspěchy nebo jiná vyhlášení veřejnosti. Takto mohou oslovovat své zákazníky, dodavatele, jiné podniky, média či vládu. Externí komunikace je naprosto zásadní pro úspěch firmy, protože právě tímto způsobem má společnost možnost napojovat se pomocí marketingu na okolní svět. Veškerá interní komunikace by měla vést právě k externí komunikaci. Avšak na počátku jsou vidět signály z vnějšího světa, což mohou být například chybějící produkty na trhu.

3.2.5 Verbální a neverbální komunikace

Podle toho, jak samotná komunikace v organizaci probíhá, se dělí na verbální a neverbální. Obvykle však probíhají vzájemně, a to včetně malé složky metakomunikace, jak uvádí Rymešová a Chamoutová (2017).

Neverbální nebo také jinak nazývaná mimoslovní komunikace si získává stále větší popularitu. Spadá sem především mimika, zrakový kontakt a gesta. Popularitu si získává zejména proto, že je známo, že pokud člověk dokáže číst neverbální znaky komunikátora, dokáže mimo jiné odhalit lež. Tento fakt představuje samozřejmě velkou výhodu pro každého (Rymešová a Chamoutová, 2017).

Pokud se hovoří přímo o výrazech tváře, jde o **mimiku**. Mimikou je komunikant schopen číst emoce komunikátora. Pokud chce komunikátor operovat s vlastní mimikou v kontrastu se svými emocemi, měl by trénovat před zrcadlem. Obličej člověka lze rozdělit na tři složky, a to čelo a obočí, oči, a nakonec nos a ústa.

Zrakový kontakt představuje nejzásadnější složku neverbální komunikace. Tento typ probíhá v drtivé většině komunikací. Je zde důležitá především délka očního kontaktu. Jedná-li se o komunikanta, měl by vypravěči věnovat něco mezi 80 % až 90 % času. Komunikátor by měl svému publiku věnovat něco kolem 50 % času.

Gesta jsou nedílnou součástí mimoslovní komunikace, možná však také tou nejproblematičtější. Pokud chce člověk úspěšně používat gesta, musí znát své

publikum, kulturu země a někdy také aktuální dění. Ve světě lze pozorovat používání gest podle temperamentu místní kultury. Například Italové používají gesta mnohem více než Norové. Úspěšný komunikátor by to neměl s gesty přehánět, protože při přílišném používání mohou posluchači nabýt dojmu, že je vypravěč nervózní.

Verbální komunikace se podle Rymešové a Chamoutové (2017) dělí podle významu slova. Význam může být slovníkový (denotativní) nebo emociální (konotativní). Takto mohou vznikat šifry a v horším případě i nedorozumění.

Klíčovou podmínkou, aby probíhala verbální komunikace, je znalost určitého jazyka. To znamená, že posluchač i vypravěč musí disponovat určitou znalostí daného jazyka. Verbální komunikaci provází také množství chyb, které mohou pocházet z obou stran čili ze strany komunikátora i komunikanta.

V případě vypravěče se jedná o tyto chyby:

- myšlenky jsou vyjadřovány nesrozumitelným způsobem,
- využívání odborných a cizích slov, kterým daný posluchač nerozumí,
- nehlídání zpětné vazby,
- a jiné.

Posluchač se může dopouštět těchto chyb:

- nezáměr o vypravování nebo nepozornost při poslechu,
- emoční předsudky vůči obsahu přednesu vypravěče.

3.2.6 Bariéry v komunikaci a způsoby jejich překonávání

Při komunikaci se lze setkat s několika problémy, překážkami, které ji komplikují. Tyto překážky Mikuláščík (2010) dělí na interní a externí. Interní bariéry jsou dané individuálními problémy mluvčího. Externí bariéry se objevují jako rušivý prvek z okolí mluvčího.

Vymětal (2008) definuje bariéry komunikace jako něco, co komunikaci buď přímo brání, nebo vytváří takové podmínky, které je nutné nejprve překonat, aby mohla komunikace být navázána. Takovéto bariéry vznikají nejčastěji na základě individuálních osobnostních vybaveností odesílatele nebo příjemce. Konkrétně se tím myslí neznalost navázaných komunikačních vztahů nebo nedostatečná schopnost pro provádění konkrétního typu komunikace. Stejný autor jako příklad

uvádí verbální komunikaci, při které takovou bariérou může být nářečí, špatné frázování nebo nevhodné tempo řeči.

3.2.7 Interní bariéry

Nejčastější vnitřní překážkou je obava mluvčího ze selhání, která se projeví chvěním hlasu a sníženou kontrolou stylistiky projevu. Dalším problémem jsou emoce, především ty negativní (například zlost, smutek). Mluvčí má narušenou sebekontrolu, zpočátku přestává respektovat morální pravidla, slušné chování a úctu ke druhým.

Objevit se mohou také sémantické bariéry, kdy jsou rozdíly mezi účastníky komunikace, kteří nejsou schopni vzájemně respektovat odlišnou úroveň komunikace. Dochází tak ke zkomolenému významu řečené informace. Je potřeba, aby se účastník s vyšší úrovní komunikace přizpůsobil svému partnerovi s nižší úrovní. Opačně to lze sice teoreticky také, ale v praxi je náročné se přizpůsobit vyšší úrovní komunikace. Dochází pak k nedorozumění, protože osoba s nižší úrovní komunikace mluvčímu pouze přikyvuje, ale úplně netuší, o čem hovoří. Rozdíly mohou být dále dané kulturou, druhem jazyka (slang, nářečí, spisovný jazyk, odborný apod.) a slovní zásobou.

Bariéru lze shledat i v postoji mluvčího jako je neúcta, povýšenost, odpor, předsudky či nesympatie vůči příjemci informace. Skákání do řeči, nepřipravenost na sdělení informací, fyzické nepohodlí, nesoustředěnost, myšlenkové chyby a současný zdravotní stav komunikanta jsou také významným narušitelem komunikace (Mikuláščík, 2010).

3.2.8 Externí bariéry

Základní vnější bariérou narušující komunikaci může být prostředí, ve kterém se komunikace odehrává. Uspořádání prostředí, jako je například stůl mezi aktéry, nesprávná vzdálenost, design a umístění nábytku, může ulehčit nebo naopak ztížit komunikaci, protože mluvčí se zde může cítit nespůj, prostředí pro něj může být až moc oficiální.

Překážky mohou být demografické, tedy ve věku a v pohlaví. Kupříkladu je-li příjemcem sdělení muž a kývne hlavou, souhlasí s mluvčím. Pokud je příjemcem žena a kývne hlavou, dává najevo, že poslouchá, ale nemusí s mluvčím souhlasit.

Dalším narušujícím prvkem je třetí osoba. Může rozhovor pouze poslouchat, nic neříkat, a i to komunikaci zhoršuje. Hluk a vizuální rozptýlení mají stejný vliv. Bariérou může být i samotná organizace – organizační bariéra (Mikuláščík, 2010).

3.2.9 Odstraňování bariér

Na základě zpětné vazby může mluvčí zjistit, zda došlo k dorozumění. Jejím používáním mluvčí zahajuje proces postupného zpřesňování komunikačních záměrů a je to pro něj mechanismus k ovlivnění druhých. Efektivní zpětná vazba je nedílnou součástí pracovních schopností manažera. Jednou z forem zpětné vazby je aktivní poslech, kterým manažer zjišťuje názory svých podřízených a další důležité informace. Aktivní poslech zvyšuje také efektivitu vyjednávání a ovlivňování druhých, jelikož vytváří delší dobu pro rozhodnutí. Je to činnost energeticky náročná, vyžaduje plnou pozornost posluchače. Není to schopnost vrozená a většina osob neumí poslouchat druhé. To platí bohužel i v případě vedoucích pracovníků. Názory druhých je nezajímají, uzavírají se do svého myšlení, což je základní chyba. Manažer by se měl naučit schopnosti aktivně naslouchat, pokud chce efektivně vést svou organizaci a své podřízené (Winkler, 1998).

Mluvčí se může bariérám v komunikaci vyhnout také volbou slov a stavbou vět. Zjednodušením jazyka dosáhne jasnějšího a srozumitelnějšího sdělení pro příjemce. Důležité je přizpůsobit jazyk lidem, kterým je sdělení určeno, vyhnout se užívání cizích slov, v přítomnosti laiků vynechat terminologii, používat jednoduché věty než souvětí a neuvádět zbytečná synonyma. Do každého rozhovoru vstupují emoce, ať už se jedná o běžnou či pracovní komunikaci. Pokud mluvčí zjistí, že vede komunikaci v rozrušení, je nejjednodušší přerušit rozhovor. Vyhne se tak nesprávné interpretaci a špatným rozhodnutím (Winkler, 1998).

3.2.10 Komunikační jazyk

K bariérám komunikace patří i komunikační jazyk. Vzhledem k tomu, že každý člověk na světě má svůj styl komunikace, je pochopitelné, že někdy není úplně jednoduché porozumět tomu, co je předmětem zprávy druhého. To platí i za předpokladu, že účastníci komunikace hovoří stejným jazykem. Pokud jsou tedy používány abstraktní výrazy, snadno tak může docházet k nuancím v komunikaci,

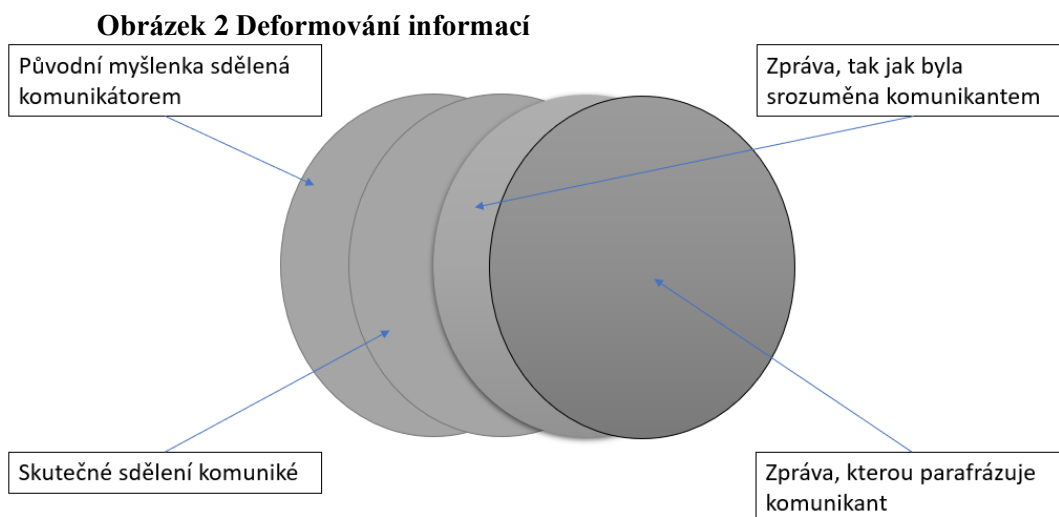
protože význam slov může být individuálně chápán různě. Ke správnému pochopení je nutné sdělení dekodovat, poté co bylo sdělovatelem zprávy zakódováno (Mikuláščík, 2010).

3.2.11 Kódování a dekodování zpráv

Kódování zpráv je prováděno v momentu, kdy komunikátor sděluje komunikantovi zprávu. Kódování v tomto případě znamená, že pokud například odborník přes informační technologie předává zprávu laikovi, měl by si být vědom složitosti svého jazyka a zohlednit to při komunikaci. Pro kódování zprávy musí komunikátor mít dostatečnou slovní zásobu, musí znát slang, dialekt, fráze nebo i signály mluveného jazyka. Mimo jiné je vhodné, aby rozuměl i ironii a sarkasmu, může se tak vyhnout nevhodným sdělením (Mikuláščík, 2010).

Dekodování zprávy provádí komunikant v momentu, kdy dostane sdělení od komunikátora. Stejně jako při kódování je i zde důležité, aby znal dialekt, fráze, signály, stejně jako musí mít dobrou slovní zásobu, aby mohl svůj protějšek pochopit. Navíc by ale měl oplývat částečným porozuměním pro to, z jakých poměrů pochází komunikátor, tudíž chápat některé sdělení například od automechanika, aniž by se dopustil faux pas. Ještě náročnější zpravidla bývá zprostředkování komunikace mezi kulturami, kde může docházet k výpadkům slovní zásoby, nepochopení signálů nebo nezřetelnému pochopení místních frází (Mikuláščík, 2010).

Čím více úrovní komunikace existuje, tím náročnější je i komunikace a dochází k deformaci původní informace. Je tomu tak právě proto, že různí lidé se vyjadřují různými způsoby, tím pádem není jejich mluva shodná a po přesunu informace z člověka na člověka dochází k šumu a zkreslení či deformaci zprávy (Mikuláščík, 2010).



Zdroj: Upraveno podle předlohy Mikuláščíka (2010)

3.2.12 Zpětná vazba

Jak už bylo výše zmíněno, komunikace podléhá šumu, vytvářejí se nepřesnosti nebo se informace přímo deformují. Je proto velice důležité, aby komunikátor získával zpětnou vazbu. Zpětná vazba je někdy špatně chápána komunikátorem jako útok na jeho zprávu nebo dokonce osobu. Obvykle však dochází pouze k odražení informací tak, jak je vnímá komunikant. Zároveň také může komunikátor zapojit do komunikace i komunikanta nebo komunikanty právě pomocí zpětné vazby, například když během svého sdělení položí otázku nebo zkontroluje, zda audience stále přijímá sdělení (Allhoff, 2008).

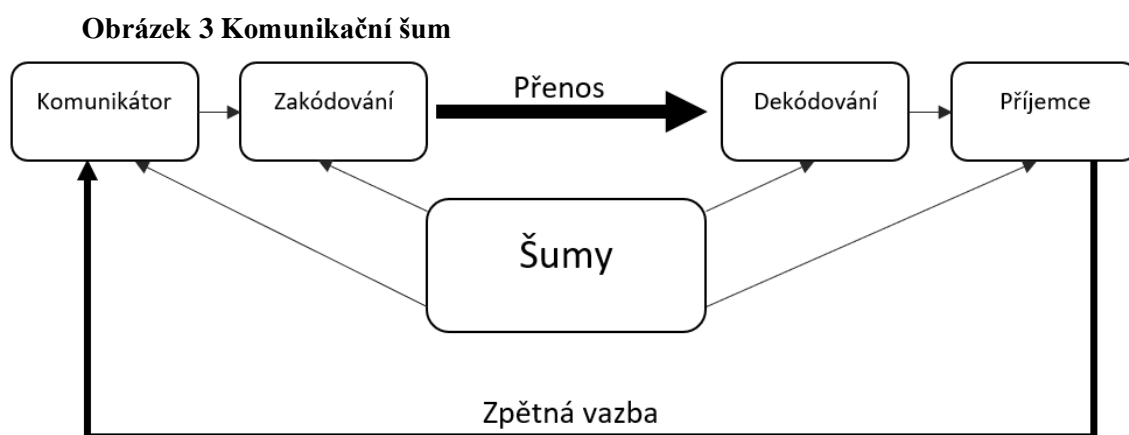
Zpětná vazba je v komunikaci natolik důležitá, že by měla být nejen přípustná, ale přímo žádoucí, a to ať už při poskytování nebo právě při vyžadování zpětné vazby.

Problémem zpětné vazby je však to, že je někdy špatně chápána. Zejména pokud má zpětnou vazbu poskytovat podřízený svému nadřízenému. Panuje zde totiž obava, aby na sebe neupozornil a nedošlo tak k jeho degradaci v sociální skupině a kariérním žebříčku.

Existují zde proto dvě zásady. První říká, že zpětná vazba by neměla být podávána káravě a druhá, že by zde nemělo být použito ani soudcovství. Naopak zpětná vazba by měla být maximálně konkrétní a splňovat spíše informační charakter.

Pokud komunikátor obdrží zpětnou vazbu, která se mu příliš nelíbí, měl by se vyhnout osočování ostatních. Namísto toho by měl poděkovat za upřímnost, ať už je zpětná vazba pozitivní či nikoliv.

Donnelly (1997) zároveň popsal způsob, jakým šum komplikuje komunikaci. Pokud komunikátor vyšle zprávu ke komunikantovi, nejprve dochází k zakódování zprávy, kterou posléze komunikant dekoduje. Poté dochází ke zpětné vazbě od komunikanta ke komunikátorovi. Na celou komunikaci však působí šum, který komplikuje přenos zpráv.



Zdroj: Upraveno podle předlohy Donnellyho (1997)

3.3 Efektivní manažerská komunikace

Za efektivní komunikaci je možné považovat tu, která není zatížena bariérami komunikace. Je vedena za nerušeného stavu a také má účinek, jaký autor zamýšlel (Šajdlerová a Konečný, 2007).

Paradoxně však neexistuje jediná cesta ke skutečně efektivní manažerské komunikaci. Existuje ale soubor zásad, na které by měl řečník dbát, pokud usiluje o efektivní komunikaci. Komunikátor by měl během výměny informací udržovat klidný hlas, ideálně by měl být vzdálen od komunikanta 150 centimetrů. Komunikátor by měl dbát na svůj vzhled, jelikož i zevnějšek a zvolené oblečení ovlivňuje komunikanta. Empatie komunikátora je také důležitá, protože pokud je schopen vcítit se do svého protějšku, dokáže lépe argumentovat. Posluchač musí být zároveň ochoten naslouchat mluvčího. Tím

pádem mluvčí musí své obecnstvo přesvědčit, že sděluje důležitou informaci. Dalším významným faktorem je správné frázování vět.

Kromě verbální a neverbální komunikace je důležité místo konání. Posluchač musí mít dobrý pocit ze setkání a musí se cítit uvolněně. Pokud je komunikátor schopen splňovat tyto podmínky, měl by být schopen předávat informace tak efektivně, jak je to jen možné (Winkler, 1998).

3.3.1 Základní principy efektivní komunikace

Donnelly (1997) popsal efektivní komunikaci jako komunikaci záměrnou. Má čtyři základní prvky. Konkrétně se jedná o přímost, respekt, cílovost a společnou odpovědnost. Všechny tyto prvky by měl manažer zakomponovat do své komunikace, chce-li dosáhnout maximálního efektu.

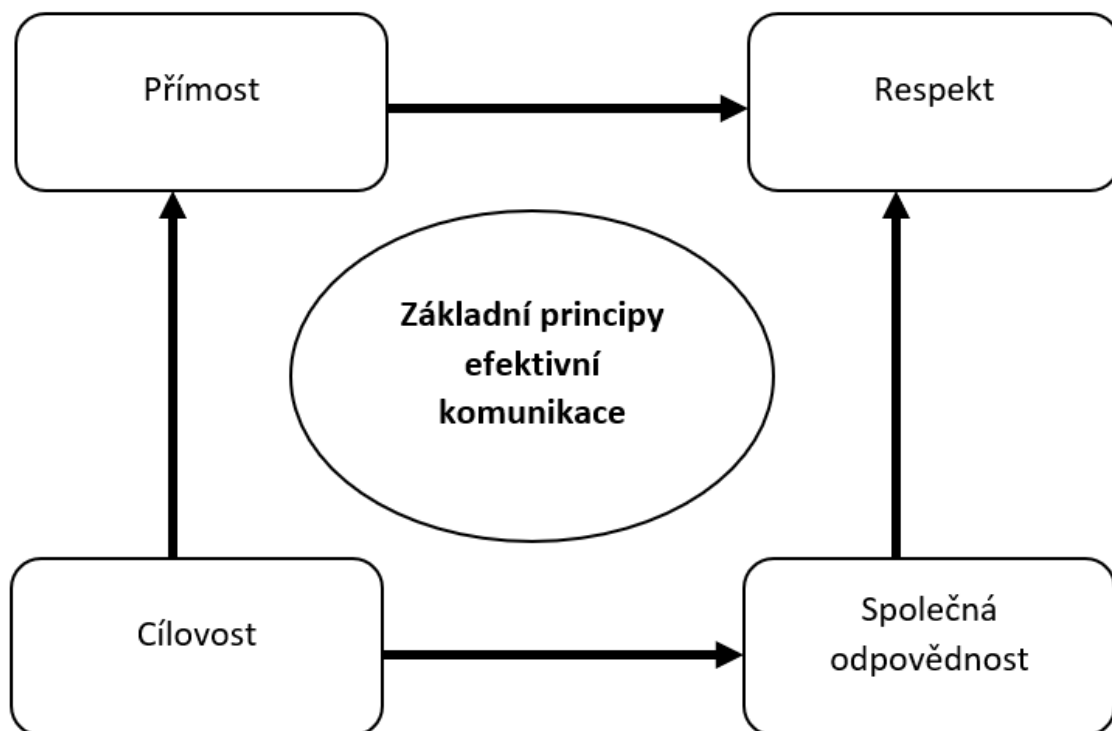
Přímost v tomto kontextu znamená, že manažer jedná podle svého vlastního názoru a bez ohledu na to, jakou zpětnou vazbu očekává.

Respekt říká, že by komunikátor měl uznávat názory, myšlenky, postoje a důstojnost komunikanta. Ačkoliv mluvčí musí být přímý, musí mít zároveň dostatečné pochopení. Mohlo by se stát, že se dotkne příjemce, a tím by přímo narušil efektivní komunikaci.

Cílovost v komunikaci určuje, jaký je výstup dané komunikace. Komunikátor by tedy měl jasně stanovit, čeho chce pomocí svého sdělení dosáhnout. Takto bude schopen určit, zda komunikace splnila to, co měla.

Společná odpovědnost sleduje dosažení společných zájmů účastníků. Pokud byl i tento princip splněn, došlo k pozitivnímu uspokojení cílů všech účastníků.

Obrázek 4 Základní principy efektivní komunikace



Zdroj: Upraveno podle předlohy Donnellyho (1997)

4 Vlastní práce

Ke sběru dat v praktické části byla zvolena metoda řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky ve vybrané společnosti. Cílem je na základě této metody zjistit, jakým způsobem manažeři na svých pozicích komunikují a jak se komunikace liší mezi jednotlivými manažery ve společnosti. Na základě zjištění zhodnotit kvalitu komunikace a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera. Rozhovorů se zúčastnilo 6 manažerů z vybrané společnosti XYZ.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro účely bakalářské práce je rozebrána společnost, která zde neúčinkuje pod vlastním jménem. Namísto toho je zde společnost pojmenována pod označením **XYZ**. Toto opatření bylo nezbytné učinit pro zachování anonymity společnosti, o které vedení firmy požádalo. Taktéž jména manažerů jsou zde skryta pod označením manažer **A, B, C, D, E, F**.

Společnost XYZ se zaměřuje na správu a vedení účetnictví, odbornou asistenci při správě daní zejména u menších podniků a podnikatelů. Společnost funguje již skoro 30 let. Na území České republiky má celkem 2 pobočky a zaměstnání zde nachází téměř 70 lidí. Bakalářská práce se zaměřuje na původní sídlo společnosti, kde se zároveň uskutečňují podnikové porady vrcholového managementu.

Respondenti byli záměrně vybráni tak, aby zde byl výběr různě zkušených manažerů, kteří zároveň zastávají různé funkce ve vedení společnosti. Respondenti se od sebe liší věkem, časem stráveným v managementu, přístupem k vedení a také pohnutkami, které je k řídicím pozicím vedou.

4.2 Charakteristika zkoumaných vedoucích pracovníků

Manažer A

Manažer A je majitelem společnosti XYZ. Sám říká, že jeho největší motivací pro založení vlastního podniku byla možnost svobodně budovat to, čemu sám věří. Původně neměl příliš velký zájem o řízení většího množství lidí.

V nynější době větší část svých úkolů deleguje svým dlouholetým spolupracovníkům a v poslední době také svému synovi, který by měl časem celý podnik převzít.

Manažer B

Manažer B je jedním z manažerů, kterým manažer A deleguje své úkoly. Byl jedním z prvních zaměstnanců, kteří do společnosti vstoupili. Je tedy dlouholetým zaměstnancem firmy. Nastoupil ihned po dokončení vysoké školy se zaměřením na finanční a bankovní služby. Na rozdíl od manažera A ho velmi baví komunikace s lidmi a užívá si řízení na své pozici.

Manažerka C

Manažerka C pracuje ve společnosti téměř 10 let. Původně zde vykonávala bakalářskou praxi na základě doporučení své matky, která zde také pracuje. Na vedoucí pozici pracuje teprve několik měsíců.

Manažer D

Manažer D pracuje pro společnost 6 let. Vzhledem k tomu, že již předtím pracoval na vedoucí pozici v podobné společnosti, velmi rychle se stal vedoucím pracovníkem i zde. Ve společnosti se stará o informační technologie. Na pozici vedoucího ve společnosti XYZ působí již pátým rokem.

Manažer E

Manažer E je jedním ze dvou manažerů, který nepracuje v oblasti finančních služeb. Jeho oborem je marketing. Na pozici vedoucího marketingového oddělení zde působí 7 let.

Před nástupem do společnosti XYZ pracoval na nižší pozici v marketingovém oddělení u klientsky nejocěňovanější spořitelny v České republice.

Manažer F

Manažer F je synem manažera A. Ve společnosti XYZ nacházel i svoji první brigádu, ale vzhledem k tomu, že se s ním počítá jako s dědicem společnosti, byl nucen vystudovat vysokou školu, aby lépe porozuměl finanční problematice. Je velmi komunikativní a soustavně vede své spolupracovníky.

4.3 Analýza rozhovorů

V této kapitole jsou zanalyzovány odpovědi na položené otázky. Je zde vždy napsaná otázka, u které je uveden vlastní pohled a doporučení. Jedná se o rozbor odpovědí všech šesti manažerů z dotazované společnosti. Prvním z tázaných manažerů je manažer, který společnost XYZ zakládal. Druhým je manažer, který ve společnosti působí od samého vzniku organizace. Třetí dotazovanou je manažerka, která zde působí 10 let a předtím zde vykonávala bakalářskou praxi. Čtvrtým dotazovaným je manažer, který zde vede oddělení informačních a komunikačních technologií a sám sebe za manažera příliš nepovažuje. Pátým manažerem je vedoucí marketingového oddělení, který ve společnosti pracuje 7 let a před vstupem do společnosti XYZ pracoval v jiné společnosti, která se zabývá podobnou problematikou. Šestým a posledním manažerem je syn zakladatele společnosti, který je velmi komunikativní a pozici ve vedení firmy si užívá.

Cílem zde bylo zjistit, jakým způsobem dotazovaní manažeři uplatňují komunikaci, a zdali lze stejných výsledků dosáhnout i za použití různých způsobů komunikace.

1) Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

Z odpovědí vyplývá, že většina manažerů si jako první denní úkol ukládá kontrolu podřízených. Posléze kontrolují stavy aktuálních úkolů, popřípadě rozdají nové úkoly zaměstnancům či delegují povinnosti.

Je patrné, že se jedná o rodinnou firmu, proto je zde očividné, že se uplatňuje poněkud asertivní přístup ve vztahu k zaměstnancům. Manažeři tedy mají blíže ke svým zaměstnancům a zároveň zaměstnanci mají blíže k manažerům.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

U této otázky se odpovědi různily. Například manažer A odpověděl, že je pro něj sdělování špatných zpráv dosti obtížné, kdežto manažer F odpověděl, že nemá se sdělováním špatných zpráv nejmenší problém. Manažer B vypověděl, že pro něj se obtížnost sdělování špatných zpráv snižovala společně s nabývajícím zkušenostmi. Obecně lze shrnout, že s komunikováním mají problém dva ze zpovídaných manažerů.

Je zde možné pozorovat důležitost delegování úkolů a povinností. Kdyby například manažer A nechtěl delegovat propouštěcí pravomoci ostatním manažerům, nedocházelo by k filtrování schopných zaměstnanců.

Rozhodně je důležité mít po svém boku schopné manažery, kteří jsou v případě potřeby schopni zvládat takovéto nepříjemné situace za manažera, který danou nepříjemnou situaci tolik nezvládá.

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Z výpovědí vyplývá, že oblíbené způsoby manažerů se liší. Například manažer D preferuje elektronickou komunikaci. Zajímavá byla odpověď manažera B, který popisoval, jakým způsobem on osobně využívá neverbální komunikaci při výběru zaměstnanců. Dále pak odpověď manažera E, který jako určitý druh komunikace považuje i komunikaci skrz práci na sociálních sítích.

Pro manažery je důležité kombinovat verbální komunikaci s neverbální. Někdy neverbální komunikace může napomoci zaměstnanci pochopit závažnost situace.

Je velmi vhodné a zajímavé používat neverbální komunikaci způsobem, jakým ji uplatňuje manažer B. Takovýto způsob totiž může rychle napomocť účastníkům komunikace pochopit jádro věci. Manažer B v tomto případě mohl rychle pochopit, zda je uchazeč vhodný k najmutí či nesplňuje firemní kulturu.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Manažeři zde většinou pochopili, že skrytým posláním této otázky je zjišťovat, jak moc v jejich případě funguje zpětná vazba. Překvapením je, že většina manažerů zpětnou vazbu nejen poskytuje, ale také přijímá. Rozdílem je zde především to, že někteří manažeři cíleně zpětnou vazbu vyhledávají, kdežto jiní na ni reagují pouze v případě, pokud s ní přijdou sami zaměstnanci.

Opět je zde patrné, že výzkum probíhá v rodinné firmě. Manažeři zde povětšinou dbají na to, aby získávali nebo poskytovali zpětnou vazbu. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci a manažeři k sobě mají v rámci firemní kultury blízko, mohou získávat zpětnou vazbu i neformální cestou.

Způsob, jakým manažeři získávají zpětnou vazbu ve společnosti XYZ není možné pozorovat ve většině korporátů, kde mají manažeři jednoznačnou orientaci na úkol dle manažerské mřížky. Na druhou stranu zde hrozí, že vedoucí pracovníci budou až příliš liberální, což povede k tomu, že manažeři v této společnosti přestanou brát své povinnosti

vážně. Je proto nutné mít jasně nastavené vztahy mezi zaměstnanci a manažery, aby i přes fakt, že mají manažeři se zaměstnanci vřelý vztah, nedocházelo k úpadku efektivity práce.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Co se týče osobní komunikace, většina manažerů ji považuje jako klíč k úspěchu při řízení lidí. Oceňují na ni především její rychlost, minimální zkreslenost, možnost sledovat řeč těla nebo také možné manipulování s druhou osobou. Dále pak vyzdvihují možnost pozorovat emoce. Z rozhovorů vyplývá, že pouze manažer D osobní komunikaci na pracovišti příliš nevyužije.

Manažer F v tomto případě využívá osobní komunikaci nejlepším možným způsobem s využitím všech výhod, jaké tato komunikace nabízí. Je si vědom, že pokud se jedná o důležitou konverzaci, je potřeba, aby se s ní vypořádal osobně a vyhnul se tak špatnému pochopení situace nebo špatnému poskytnutí zpětné vazby.

Oproti tomu manažer D vypověděl, že on sám s osobní komunikací na pracovišti příliš neoperuje. Je to dáno zejména náplní jeho práce, která po něm nevyžaduje přílišné používání tohoto typu komunikace. Může mu tak ale ucházet zpětná vazba, mohou mu unikat podstatné informace o zaměstnancích, a dokonce může přicházet o důležité informace, kterými zaměstnanci disponují.

V této společnosti by bylo vhodné manažery poučit o důležitosti a výhodách osobní komunikace. Společnost by tak dosáhla větší efektivity v komunikaci na pracovišti.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Kurzů na zlepšení komunikace se zúčastnili 4 z 6 dotazovaných manažerů. Je patrné, že se manažeři o dobré komunikování zajímají. Manažer A vypověděl, že by se dalšího takového kurzu nezúčastnil, protože mu vyhovují jiné způsoby získávání informací. Manažer D se nikdy žádného podobného kurzu nezúčastnil a ani to nemá v plánu. Manažerka C a manažer F se zúčastnili několika kurzů na toto téma, a to na vysokých školách.

Manažerům by měla být delegována povinnost vyhledat kvalitního lektora komunikace. Nebylo by na škodu uspořádat zde přednášku na téma efektivní manažerská komunikace, protože manažeři mají z větší části chuť se vzdělávat.

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

Odpovědi jsou rozporuplné. Přestože by většina lidí očekávala, že manažeři budou z principu věci komunikovat bez sebemenších problémů, jsou zde i manažeři, kterým to působí problémy. Příkladem může být manažer D, který přiznává, že s komunikací před velkým počtem lidí má značné problémy. Také manažer A říká, že před větší skupinou lidí nevystupuje rád. Manažer B a manažer F mají oproti tomu komunikaci před davu ve velké oblibě. Je vidět, že oběma takový způsob komunikace přímo imponuje. Manažerka C spolu s manažerem E představují mezistupeň, na kterém cíleně komunikaci před větší skupinou lidí nevyhledávají, ale pokud dojde na věc, odvedou svoji práci. Lze zde pozorovat odpovědi, které ukazují, že s postupem věku se nervozita při mluvení před lidmi snižuje.

I s tímto problémem by mohla společnost vypomoci přednáška o efektivní komunikaci, která by pomohla manažerům, ale třeba i řadovým zaměstnancům s chybějícím sebevědomím při komunikaci. Společnost by tak mohla získat lepší zpětnou vazbu a zaměstnanci by získali větší jistotu při sdělování možných nápadů.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

Všichni manažeři vypověděli, že se jim bariéry nevyhýbají. Důvodem je to, že každý člověk komunikuje jiným způsobem, což tedy vede v těchto konkrétních případech ke zkreslení sdělení. Nejčastějším důsledkem je zde špatné pochopení zadání úkolu, které vede ke špatně vykonané práci. To posléze vede ke snižování efektivity na pracovišti.

Zde by kromě kurzu komunikace pomohla teambuildingová akce, která by zaměstnancům pomohla poznat své spolupracovníky i z jiné stránky než doposud. Právě blízkost zaměstnanců na tomto pracovišti je stěžejní částí firemní kultury, proto by bylo vhodné orientovat se na to, aby všichni zaměstnanci měli pocit, že tahají za stejný provaz. V opačném případě hrozí, že se postupem času se současným růstem firmy začne tato firemní kultura ztrácet. Bylo by vhodné takovou firemní akci zavést jako tradici, aby se zde zaměstnanci cítili jako součást týmu.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Manažeři zde obvykle považují jako takové opatření jejich pasivní přítomnost. Z odpovědí vypovídá, že se jedná o rodinný podnik, kde nejsou tak zřejmé spory na pracovišti. Manažer F vypověděl, že se mu jednou povedlo vhodnou komunikací udělat výhodný obchod a zřejmě i získat reputaci u obchodních partnerů. Manažer A dokonce uznal za vhodné odstranit negativní stimul na pracovišti i za cenu peněžitě odměny.

Není zde využito negativní motivace nebo řízení pomocí strachu, aby zaměstnanci pracovali efektivně. Manažeři spíše naopak prosazují pozitivní řízení, při kterém jsou zaměstnanci odměňováni a sami manažeři se snaží vystupovat jako vzor pro řadové zaměstnance. Další viditelná známka toho, že se jedná o menší firmu.

10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace? (neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)

Z odpovědí vyplývá, že nejčastější bariérou na tomto pracovišti je odborná neznalost zaměstnanců. Dále se pak vyskytují problémy v komunikaci mezi odděleními, kde používání odborného jazyka působí značné problémy. Manažer A zde uvádí například i nedostatečnou empatii, která může způsobit komunikační bariéru mezi zaměstnanci. Všechny tyto problémy lze snadno vyřešit s pomocí častého proškolení, anebo výše zmíněných teambuildingových akcí, které by vedly k odstranění tohoto druhu bariér komunikace.

5 Výsledky a diskuse

Dotazovaní manažeři odpovídali velice zodpovědně a rozsáhle. Někteří se při svých odpovědích mírně odchyli od otázky nebo odpovídali na jinou problematiku. Byl to však záměr, protože i to je součástí komunikace a bylo zajímavé sledovat jejich odpovědi na otázky. Každý z manažerů je velký profesionál, který problematice velmi dobře rozumí. Přesto každý uplatňuje odlišný způsob komunikace, každý považuje za důležité něco jiného a každý má způsob dosahování cílů rozdílný. Zároveň někteří manažeři přiznali, že jim komunikace v některých ohledech dělá problémy. Zejména při komunikaci před větším počtem lidí.

Manažeři mají někdy problémy i se sdělováním špatných zpráv a je zřejmé, že mnohdy platí, že být empatickým manažerem může působit problémy při rozhodování, pokud manažer nechce ranit zaměstnance. Jeden z manažerů vypověděl, že psychické odolnosti v této oblasti dosáhl zkušenostmi, které získával v průběhu let. Z dalších odpovědí vyplývá, že i mnoho dalších kompetencí manažera lze získat zkušenostmi a někdy tím lze kompenzovat i vrozený talent.

Dále manažeři vypovídali, že i s každým zaměstnancem je třeba komunikovat odlišně, aby dosáhl kýženého výsledku. Někteří zaměstnanci potřebují neustálou osobní komunikaci a kontrolu, jiní zaměstnanci nejvíce ocení volnost při rozhodování a jednání. Schopný manažer by to měl chápat, respektovat a uzpůsobit tomu svoji komunikaci, pokud chce dosahovat nejlepších výsledků. Je však potřeba brát v potaz cíle firmy, protože pokud nejsou dosahovány, musí manažer měnit styl komunikace a zaměřit se více na úkol než na lidi, jak je patrné v manažerské mřížce.

Z odpovědí také vyplývá, že nejlepší způsob, jakým lze běžně komunikovat se zaměstnanci nebo s obchodními partnery, je asertivita. Pokud je manažer schopný zachovat klid v krizových situacích a zároveň tento klid přenášet na své okolí, působí obecně lépe než manažer, který snadno ztratí trpělivost. Manažer, který udržuje klidný hlas i během sdělování špatných zpráv, zvládá řízení zaměstnanců obecně lépe.

Na zkoumaném pracovišti se objevuje několik bariér komunikace. Žádná z nich však není neřešitelná. Největší bariérou představuje neznalost odborného jazyka, nedostatečná praxe na současném pracovišti zejména ve vztahu s informačním systémem podniku a také komunikace mezi odděleními. Ke zlepšení by podniku mohla pomoci teambuildingová akce, kde by došlo k propojení oddělení, a tím i k lidskému pochopení

mezi zaměstnanci různých oddělení. Jednou z bariér může být i nedostatečná znalost dané problematiky ze škol. Tuto bariéru lze řešit dalším proškolením nebo ještě užším kontaktem s vedoucími pracovníky, kteří přijímají zodpovědnost za nové pracovníky.

Ze všech odpovědí všech dotazovaných manažerů vyplývá, že ideální manažer, který komunikuje nejlepším možným způsobem, musí zvládat celou řadu věcí. Kromě odborných znalostí oboru a znalostí manažerských teorií musí disponovat také mnohými lidskými vlastnostmi, aby rozuměl svým podřízeným, dokázal jim naslouchat a s pomocí empatie dokázal ze zaměstnanců dostat to nejlepší, co v nich tkví. Měl by se umět rychle a správně rozhodovat, aby nedocházelo k prodlení, a zároveň aby nikdo ze zaměstnanců nevykonával zbytečnou činnost. Prakticky není možné, aby byl manažer neomylný. Je tedy nutné, aby uměl určitým způsobem improvizovat v krizových situacích a v nejhorším uměl nést následky za své činy. Zaměstnanci mají pak blíže k manažerovi, který je velmi kompetentní, lidský a dokáže nejen před zaměstnanci uznat pochybení.

6 Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na efektivní manažerskou komunikaci. Komunikace je velmi úzce provázána s prací manažera. Ať už je řeč o delegování, zadávání úkolů, poskytování nebo přijímání zpětné vazby, komunikace je vždy to nejdůležitější.

Literární rešerše se zaobírá nejprve managementem obecně. Od samotné historie až k definicím novodobého managementu. Dále pak samotnou osobností manažera, jeho kompetencemi, rolemi, rozdílem mezi pouhým vedoucím pracovníkem a skutečným lídrem. Je zde také prezentována manažerská mřížka, do které by se v praxi dal zařadit každý manažer. Nakonec je vysvětleno, které funkce musí manažer splňovat, aby byl skutečným lídrem.

Další částí literární rešerše je komunikace samotná. Úvodem je zde vysvětleno, co to komunikace je a jak probíhá komunikační proces. Posléze je pozornost věnována komunikaci v řízení, rozdíly mezi formální a neformální komunikací, interní a externí komunikací a mezi verbální a neverbální komunikací. Pod komunikaci spadají i komunikační bariéry, kterým je zde věnováno hodně prostoru, včetně možného odstraňování bariér. Bakalářská práce se posléze překlenuje ke komunikačnímu jazyku, kódování zpráv a deformaci informací. Poslední částí zaměřené na komunikaci je studium zpětné vazby, která je nedílnou součástí řídicího procesu.

Poslední část literární rešerše představuje efektivní manažerská komunikace. Jsou zde shromážděny literární poznatky o tom, jak mají manažeři komunikovat efektivně, dosahovat cílů a zároveň být i oblíbenými vedoucími.

Vlastní práce se nejdříve zaobírá základní charakteristikou vybraného podniku a základní charakteristikou dotazovaných manažerů. Jedná se celkem o 6 manažerů, kteří pracují pro organizaci XYZ různě dlouhou dobu, mají ve společnosti různé role, povinnosti a také komunikují různými způsoby. Dále je zde přepis řízeného rozhovoru, včetně vlastního komentáře.

V rozhovorech se ukázalo, že manažera nelze jednoznačně definovat, protože každý manažer disponuje unikátní osobností, unikátním způsobem komunikace a lze jej tak maximálně připodobnit, ale nikdy úplně zařadit. Způsob, jakým manažeři komunikují, musí přesto splňovat vysoká kritéria, aby manažeři pomocí komunikace mohli odstraňovat komunikační bariéry, vhodně zadávali úkoly a dosahovali nejlepších výsledků.

Konkrétně bylo v rozhovorech zjištěno, že běžný den všech šesti manažerů ve vybrané společnosti XYZ vypadá stejně. Nejprve kontrolují podřízené, posléze stavy aktuálních úkolů, popřípadě rozdají nové úkoly zaměstnancům či delegují povinnosti. S komunikováním a sdělováním špatných zpráv mají problém 2 z 6 dotazovaných manažerů. Typ komunikace, který manažeři na pracovišti využívají, se velmi liší. Převážně preferují osobní komunikaci, ale někteří z nich více využívají elektronickou komunikaci přes e-maily a sociální sítě. Co se týče zpětné vazby, poskytují a přijímají ji všichni dotazovaní manažeři, avšak každý jiným způsobem. Polovina manažerů přizpůsobuje svou komunikaci na základě získané zpětné vazby, druhá polovina komunikuje stále stejným způsobem. Osobní komunikaci shledávají všichni jako klíčovou pro řízení lidí. Pouze 1 z 6 manažerů ji na pracovišti příliš nevyužívá. Kurz na zlepšení komunikace absolvovali 4 z 6 dotazovaných vedoucích pracovníků a jeden z nich by se již žádného takového kurzu nechtěl zúčastnit, jelikož mu vyhovují jiné způsoby získávání informací o komunikaci. S vystupováním před více lidmi mají problém 2 manažeři, a pokud je to možné, vyhýbají se jí. Další 2 manažeři nemají s komunikací před více lidmi žádný problém. Všichni dotazovaní pracovníci se shodli, že se při svých sděleních často setkávají s komunikačními bariérami. Každý z nich sděluje informace konkrétním způsobem, a tím dochází ke zkreslení sdělení. Nejčastěji dochází ke špatnému pochopení zadání úkolu, jeho špatnému provedení, a tím snížení efektivity práce ve společnosti. Nejčastější bariérou na tomto pracovišti je odborná neznalost zaměstnanců, problémy v komunikaci mezi odděleními a nedostatečná empatie.

Na základě těchto zjištění bylo navrženo pořádání teambuildingových akcí a absolvování kurzů komunikace, aby došlo k propojení jednotlivých oddělení ve společnosti a eliminovaly se komunikační bariéry.

Efektivní komunikace je u manažerů naprosto klíčová pro kvalitní řízení podniku. Pokud manažeři selhávají v komunikaci, selhává celý podnik.

7 Seznam použitých zdrojů

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

BENDER, Peter Urs a Eric HELLMAN. *Leadership from within*. Toronto: Stoddart, 1997. ISBN 0773759034.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 808-58-39458.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

COVEY, Stephen R. *Bez zásad nemůžete vést*. Hodkovičky: Pragma, 2003. ISBN 80-7205-904-1.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. Praha: ČZU, 2009. ISBN 978-80-213-1295-1.

HLOUŠKOVÁ, I., 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788071695509.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 208. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.*, dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

RYMEŠOVÁ, P., CHAMOUTOVÁ, K., 2017. Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 9788021324336.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

WINKLER, J., 1998. Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi: skriptá. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1892-5.

Elektronické zdroje

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. [online]. Ostrava, 2007 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z <http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/>

8 Přílohy

Příloha I	Rozhovor s manažerem A
Příloha II	Rozhovor s manažerem B
Příloha III	Rozhovor s manažerkou C
Příloha IV	Rozhovor s manažerem D
Příloha V	Rozhovor s manažerem E
Příloha VI	Rozhovor s manažerem F

Příloha I Rozhovor s manažerem A

1) Jak probíhá Váš běžný pracovní den?

Vzhledem k tomu, že se v poslední době už příliš neúčastním řízení na místě, vypadá dost různorodě. Obvykle zjistím, zda ostatní manažeři vědí, jaké mají povinnosti a popřípadě jim rozdám nové úkoly. Delegování je na tomto místě pro mě nedocenitelné, cítím se v této pozici nejjistější. Shrnu to tedy tak, že pokud je potřeba řídit mé spolumanažery, rozdám jim úkoly, aby pracovali efektivně, a abychom dosahovali podnikové vize.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

Ač to zní zvláště u někoho, kdo je v čele celé společnosti, není to pro mě příliš lehké. Jsem rád, že kolem sebe mám kompetentní lidi, kteří vědí, co mají dělat a zvládají komunikaci lépe než já. Domnívám se, že pokud by bylo i sdělování špatných zpráv od začátku jen na mě, nejspíše by ani nekompetentní zaměstnanci nedostali výpověď (smích).

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Z větší části komunikuji osobně. Asi stará škola. Ale jak jsem říkal, většinou jenom deleguji úkoly a už se tolik ani neúčastním jednání s našimi obchodními partnery. Kromě osobního kontaktu tváří v tvář jedním s lidmi prakticky jedině přes telefon. Už ani elektronickou korespondenci neřídím sám.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Rozhodně. Někdy to může být ode mě bráno jako slabost, ale nechci zastírat lidskost. Pokud se jim něco nelíbí, ocením, že mi to dokážou říci. Někdy jim dokážu vyjít vstříc úplně, někdy pomocí kompromisu. Na druhou stranu způsob komunikace příliš neměním. Vždy se snažím jednat v klidu a asertivně, takže k tomu snad není velký důvod.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Osobní komunikace je pro mě stále nejsympatičtější způsob komunikace v dnešní moderní době. Výhody spatřuji především v osobním kontaktu jako takovém. Můžete vidět, jak se mluvčí cítí v souvislosti s tím, co říká.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Ano, absolvoval jsem před lety jeden kurz komunikace. Myslím, že v některých ohledech to bylo přínosné, avšak osobně upřednostňuji získávat poznatky o komunikaci například z knih.

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

S rostoucím věkem to pro mě už nepředstavuje takové problémy jako kdysi. Avšak pokud je možnost se takové situaci vyhnout, s radostí to udělám. Myslím, že při komunikaci s větším počtem lidí neudržím myšlenku a řeknu tak 20 % zamýšleného sdělení.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

Řekl bych, že ano. Někdy člověk nenachází správná slova, a tak jeho sdělení vyzní úplně jinak. Naštěstí mě ale nenapadají žádné velké důsledky takového jednání.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Snažím se svou přítomností zlehčovat nepříjemné situace, které mohou nastat. Jednou došlo k incidentu, kdy na sebe zaměstnanci svalovali vinu, ale povedlo se mi přesvědčit je, aby místo hledání viníka pracovali na řešení problému. Dokonce jsem jim proplatil přesčas, což sice nemusí znít jako ideální stav, ale oba pro naši společnost stále oddaně a kvalitně pracují.

**10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace?
(neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)**

Neřekl bych, že se u nás objevují nějaké drastické bariéry, to určitě ne. Ale stane se, že někomu chybí znalosti, empatie nebo jednoduše jen nálada, aby ten den komunikoval dobře. Zjevné bariéry bych ale nevyzdvíhal.

Příloha II Rozhovor s manažerem B

1) Jak probíhá Váš běžný pracovní den?

Do práce obvykle chodím tak o půlhodiny dříve, to už ze zvyku. Prvním osobním úkolem je zjistit situaci ve světě pomocí denního tisku. To mohu posléze probírat s kolegy, a když začne pracovní směna, rozdám takto mezi řečí nejvíce úkolů. Obecně je mým největším úkolem dosahovat podnikové vize, což u nás znamená stabilní růst, ale nezapomínat na vřelé klientské vztahy, protože na tom naše společnost nejvíce stojí a padá. Během dne tak zajišťuji, aby pověření pracovníci dělali to, co se očekává a jen zřídkakdy se dostanu do kontaktu se zákazníky.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

Komunikace je v pohodě, v tom jsem si dost jistý. Sdělování špatných zpráv bylo zpočátku těžší. Dělal mi problém vědomí, že ten zaměstnanec, který právě udělal chybu, má možná nějaké problémy, což vede k poklesu jeho výkonu. Jsme stále rodinná firma, snažíme se pomáhat i našim zaměstnancům, ale pokud soustavně vytvářejí chyby, které nás stojí reputaci, je třeba od emocí upustit. V současné době už tedy není sdělování špatných zpráv tak náročné jako v počátku mé kariéry.

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Využívám všechny možné druhy, určitě ale vede telefonická komunikace. Na druhém místě bych pak umístil osobní kontakt, který mám stále nejvíce oblíbený. Minulý rok jsem se účastnil přijímacího řízení a s mojí sekretářkou jsme využívali neverbální komunikaci. Ušili jsme na zaměstnance takovou boudu a v podstatě první část pohovoru byla postavena na komunikaci uchazeče právě s mojí sekretářkou. Už podle jejího výrazu, který nasazovala, když uchazeče představovala, jsem poznal, zda má šanci nebo ne. Myslím, že to bylo velmi účinné a zároveň i zábavné.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Záludná otázka. Souvisí to se zpětnou vazbou, kterou rád poskytuji i přijímám, ale zas nejde úplně vzít každou připomínku, kterou podřízený poskytne. To by trochu

zavánělo anarchií. Avšak pokud je třeba něco vyřešit, klidně se přizpůsobím podřízeným a proberu to tak, jak se oni domnívají, že by to bylo lepší. Všechno je to o kompromisech.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Pro mě samotného je osobní komunikace způsob, jakým z mluvčích získat více informací, než nejspíš původně sám zamýšlel. V tom spatřuji i výhodu.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Přiznám se, že jsem se nikdy žádného kurzu komunikace nezúčastnil, ale pokud by se naskytla zajímavá možnost, určitě bych ji využil. Na zlepšení komunikace jsem četl pouze nějaké odborné články a jestli to bylo přínosem, nechám na ostatních (smích).

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

Ne, ani ten nejmenší. Naopak se domnívám, že mi tento způsob vyhovuje úplně nejvíce. Pokud to tedy nějak ovlivňuje můj způsob komunikace, tak jedine v tom smyslu, že jsem sebevědomější.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

To se stane každému, člověk se tomu nevyhne. To je mimochodem další výhoda osobní komunikace, když s někým mluvím tváří v tvář, tak je jistější, že pochopí, co po něm chci. Určitě se mi už stalo, že jsem někomu zadal instrukce a on to pochopil úplně jinak, což třeba vedlo k tomu, že jsme museli společně hodiny opravovat takovou chybu. Základem je pak pochopit, že mluvčí i příjemce jsou viníky takové situace.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Doufám, že pasivně komunikuji tak, abych rušil tyto negativní situace, protože pokud ne, znamená to, že jsem nikdy žádnou negativní situaci nezvrátil (smích).

10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace? (neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)

Myslím, že největší bariérou komunikace u nás bude neznalost. Samozřejmě se snažíme jednotlivé zaměstnance proškolenat, jak je to jen možné. Někdy ale nastane v tomto nějaký problém. Potom je občas problém komunikace mezi odděleními. Uvědomuji si, že když zaměstnanci z oddělení informačních technologií komunikují se zaměstnanci, kteří mají za úkol účetnictví, působí to jako komunikace mezi odlišnými živočišnými druhy (smích).

Příloha III Rozhovor s manažerkou C

1) Jak probíhá Váš běžný pracovní den?

Já jsem poměrně puntičkář, takže dost času trávím tím, že kontroluji, zda jsou všechny dílčí úkoly kvalitně zpracovány a nedochází zde ani k drobným chybám. Pro chyby zde není prostor – to v našem oboru platí dvojnásob. Tato práce mě velice naplňuje. To platilo již v pozici řadového zaměstnance, tudíž ráda vypomáhám svým podřízeným s náročnějšími úkoly, u kterých jim chybí jistota. Svou denní rutinu bych tak zhodnotila jako kontrola všeho potřebného a rozplánování všeho důležitého i méně důležitého.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

Myslím si o sobě, že jsem dosti komunikativní. Nedělá mi ani nejmenší problémy rozdávat úkoly kolem mě, ale co se týká sdělování špatných zpráv, to je jiná. Pamatuji si situaci, kdy mi jedna bývalá zaměstnankyně soustavně vyprávěla o její těžké životní situaci. Bohužel (slovo, které v rámci své pozice musím použít) jsem s ní maximálně cítila, došlo to až do fáze, kdy jsem nebyla schopna ji delegovat úkoly. Naštěstí mi kolegové pomohli s těžkým rozhodnutím a od tohoto incidentu jsem již mentálně silnější, alespoň podle mě (smích).

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Nedovedu říct, který typ komunikace používám nejčastěji. Vždycky záleží na konkrétním dni a konkrétních úkolech. V tomhle se dokáží podřídit svým zaměstnancům. Víím, že někteří raději obdrží email, který třeba obsahuje nějaké instrukce, pak tedy využiji tuto možnost. Někdo zas potřebuje, aby s ním člověk jednal osobně, pak tedy v případě problému za zaměstnancem jdu a pomůžu mu osobně. Neverbální komunikaci používám třeba v případě, že zaměstnanci nějak soustavně

chybují a chci svým způsobem vzbudit respekt. Pak nasadím vážnou tvář a vtipy musejí jít stranou.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Snažím se o to! Někdy to jde lépe, někdy méně a někdy vůbec. Nedělá mi problém s podřízenými mluvit o jejich problémech, ale někdy je to trochu na škodu. Občas se prostě člověk musí otočit a pracovat dál. Komunikaci mám nastavenou svým způsobem, komunikuji tak, jak já uznám za vhodné.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Osobní způsob komunikace je nedílnou součástí komunikace jako takové. Výhodou zde vidím například možnost číst emoce komunikátora a zároveň zde nepůsobí takový komunikační šum.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Ano, zúčastnila jsem se celé řady kurzů komunikace. Už na střední škole jsem se zúčastnila svého prvního kurzu komunikace. Na vysoké škole potom dokonce několika. Tudíž se za sebe domnívám, že kurzy komunikace skutečně mají smysl, protože přínosné to pro mě bylo.

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

Tak člověk je někdy trochu nervózní, když mluví před velkým davem. Ale zvykám si na to a už jenom díky kurzům komunikace to zvládám lépe a lépe. Někdy se mi ale klepe hlas nebo se mírně potím před publikem, to je jasné.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

Nezvládnutí asi úplně ne, ale je jasný, že nastane situace, kdy každý slyší a chápe něco jiného. Z hlavy mě ale nenapadá žádný velký důsledek, který by nešel snadno napravit.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Myslím, že ano. Občas se naskytne nepříjemná situace, kterou jsem ze své pozice nucena vyřešit. Nedělá mi to problém a řekla bych, že jsem i dostatečně asertivní, abych takové situace skutečně zvrátila.

10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace? (neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)

Z mého pohledu jsou největším problémem neznalosti nově příchozích zaměstnanců. Jsem jedna z lidí pověřených proškolením takových zaměstnanců, ale stále jsou tu interní systémy, které zpočátku nějaké problémy představovat mohou. Ještě mě napadá, že někdy je problém při komunikaci mezi odděleními.

Příloha IV Rozhovor s manažerem D

1) Jak probíhá Váš běžný pracovní den?

Aktuálně probíhá implementace nového interního systému. Mým úkolem je tedy podporovat své zaměstnance v kvalitní práci. Vzhledem k tomu, jakým oborem se společnost zabývá, musí být veškerá data maximálně zabezpečena. Za běžných podmínek, tedy když zrovna není v plánu takto složitý projekt, mám za úkol posílat zaměstnance tam, kde je potřeba. Obvykle se jedná o drobné práce jako třeba vykopnutý kabel, ale i od toho tu jsme.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

No obvykle toho zas tolik nenamluvím, spíš jen když musím. Paradoxně sdělovat špatné zprávy mi nedělá přílišný problém. Když vím, že musím, udělám to. Tolik to neprožívám.

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Já nejčastěji posílám emaily. Je to pro mě nejjednodušší způsob komunikace. V zápřahu práce často není čas za každým chodit a bavit se. Takže za mě určitě emailová komunikace, která je následovaná telefonickou komunikací a až potom využívám osobní kontakt.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Řekl bych, že podřízeným naslouchám, ale zas ne, že bych se o to usilovně snažil. Myslím, že když má někdo problém, má si říct, nemůžu hlídat neustále všechny. Způsob komunikace nepřizpůsobuji. Alespoň dle mého názoru.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Já bych řekl, že osobní komunikace je stále důležitá v některých aspektech života. Avšak na pracovišti osobní komunikaci zas až tolik nevyužiji. Výhodou bych řekl, že může být rychlost v některých situacích.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Ne, nikdy jsem se žádného kurzu komunikace nezúčastnil. Domnívám se, že komunikuji na dostatečné úrovni, a tak pokud by se nejednalo o firemní akci, přednášky na toto téma bych se nezúčastnil.

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

Po mě naštěstí nikdo nechce a ani ode mě nikdo neočekává, že budu vést nějakou přednášku před davem lidí. Určitě se domnívám, že mi to problém dělá. Ze zkušenosti vím, že mě to ovlivňuje natolik, že moje sdělení pak nemá ani hlavu ani patu.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

Domnívám se, že ano. Mezi naším oddělením a zbytkem společnosti je velký rozdíl. Dost často musíme tak vysvětlovat věci pomalu a zjednodušeně. Jde to pochopit, ale někdy na to člověk nemyslí. Když ale cítím, že takové jednání by mohlo mít důsledek, raději vyšlu někoho, aby se na situaci podíval osobně.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Asi mě žádná taková situace nenapadá. Na našem oddělení žádné negativní situace nenastávají.

**10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace?
(neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)**

Neznalost i nezkušenost jsou podle mého názoru největšími bariérami u nás. Pochopitelně jeden člověk nemůže rozumět všemu a chvíli trvá i adaptace na potřebnou úroveň. Pokud však mám říct nějaké bariéry, jsou to tyto.

Příloha V Rozhovor s manažerem E

1) Jak probíhá Váš běžný pracovní den?

To je u mě dosti různorodá záležitost. A asi to tak má být vzhledem k tomu, co dělám. Pokud bych měl použít slovo „obvykle“, pak bych řekl, že obvykle kontrolujeme náš dosah na sociálních sítích, kontrolujeme komentáře a podobně.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

V našem oddělení jsme skvělá parta, takže tam často vtipkujeme a bavíme se spolu i mimo pracovní dobu. Sdělování špatných zpráv se nese často v klidu. To proto, že se v našem oboru příliš často výpověď nedostává. Když někdo pracuje pod svým výkonem, tak je prostě nucený, aby se víc vzdělával nebo mu pomůžou ostatní, aby dosáhl potřebných kvalit. Pokud je tedy nutné, abych někomu řekl, že pracuje pod své možnosti, není to problém.

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Pokud se nepočítá to, že komunikuje za celou firmu pomocí sociálních sítí a ostatních druhů marketingu, pak určitě osobní kontakt. To je u nás v drtivé většině nejvíce používaný styl. Už jsem říkal, že se všechno musí dost probírat a je jedno, jestli se právě má vymýšlet nová marketingová kampaň nebo jen musím někomu sdělit nějakou špatnou či dobrou zprávu. Osobní kontakt prostě vede.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Ano, to každopádně. Bylo by špatné, kdybych u nás neposlouchal, co si myslí podřízení. Ale způsob komunikace nijak významně určitě neměním. Koneckonců si nikdo nestěžuje.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Osobní komunikace je skvělá! Podle mě kromě osobní komunikace neexistuje žádný typ komunikace, který by byl tak málo zkreslený. Pokud tedy nebereme nějakou řeč těla, ale to jde ruku v ruce.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Ano, jednoho takového kurzu jsem se zúčastnil. V některých směrech to, myslím, bylo užitečné, ale nijak zvlášť bych mnou absolvovaný kurz nedoporučoval. Pokud by se naskytla zajímavá možnost, možná bych si zkusil spravit chuť.

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

Možná někdy nemluvím tak, jak bych si přál. Ale žádné velké drama. Pokud je třeba něco prezentovat před větším počtem lidí, udělám to a troufám si říct, že to udělám dobře. Takže kromě normálních projevů stresu, které ale mám celkem pod kontrolou, nemám žádné další problémy.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

Já si na to dávám velký pozor. V kariérním životě se mi to tak nestává. Situace, kdy by vedoucí marketingového oddělení udělal kampaň, kterou by lidé špatně pochopili, není úplně ideální. V osobním životě se tomu ale člověk nevyhne, to je ale jiná věc.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Jsme všichni jedna velká parta. Dovolím si tedy říct, že všichni skutečně táhneme za jeden provaz a negativní prostředí, které by vedlo k negativním situacím, tu není.

10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace? (neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)

Podle mě je někdy problém vysvětlit, kam míří naše oddělení tím, co děláme. Někdy jde o to vyvolat komentáře, někdy označování, někdy prostě kliknout na článek a zjistit si něco o problematice. Bariéra komunikace je podle mého názoru právě ta neznalost.

Příloha VI Rozhovor s manažerem F

1) Jak probíhá Váš běžný pracovní den?

Většinou hned ráno zjišťuji, co mají jednotlivá oddělení ten den za úkol. Pokud je to třeba nebo pokud cítím, že by bylo vhodnější vykonávat jiné úkoly, pomůžu jim redefinovat jejich cíle. Zároveň velmi rád jednám se zákazníky, takže když je možnost, rád se účastním jednání. Častěji však jednám s obchodními partnery.

2) Je pro Vás jednoduché komunikovat s podřízenými? Dokážete jim sdělovat i nepříjemné zprávy v klidu?

Komunikace mě velmi baví. Jsem rád, že mým hlavním úkolem je spíš mluvit s ostatními než vykonávat nějaké úkoly jako každodenně spravovat účetnictví. Co se týče sdělování špatných zpráv, není to problém. Vůbec ne. Pokud je někdo špatný a poškozuje společnost, vyhodím ho. Tak to prostě funguje, a tak to taky fungovat musí. Celek je přece důležitější než jedinec.

3) Jak probíhá Vaše komunikace na pracovišti? Používáte pouze verbální komunikaci nebo využíváte i jiné způsoby?

Já v podstatě ráno otevřu pusu a až večer ji zavřu (smích). Mám to tak nějak v popisu práce. Nejčastěji se s lidmi bavím tváří v tvář, ale dost často taky komunikuji pomocí telefonu nebo emailů. Jinak moji neverbální komunikaci třeba vůbec neovládám. Respektive snažím se, ale jsem docela expresivní typ, takže pokud třeba zaměstnanec udělá nějakou chybu, pozná to už z dálky na mém obličejí.

4) Nasloucháte svým podřízeným? Dokážete změnit způsob komunikace, pakliže se domnívají, že by byl vhodný jiný způsob?

Přestože ne vždy to jde, tak ano, naslouchám svým podřízeným. Zpětná vazba je často klíčem ke všemu. Je pravdou, že někdy řadoví zaměstnanci vidí více než vedení. To je třeba rozpoznat a ocenit. Způsob komunikace měním dle potřeby a dle mých zkušeností s jednotlivými zaměstnanci.

5) Co pro Vás znamená osobní komunikace? V čem spatřujete výhody?

Pro mě je osobní komunikace způsob, jakým s nejmenším možným úsilím získám nejvyšší potřebnou odezvu. Zvláště, když si uvědomíme, že můžeme pracovat s komunikantem a dovést ho k tomu, co od něj chceme slyšet. Výhodou je tedy práce s druhou stranou, která třeba při emailové komunikaci není až tak možná.

6) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ne, zvažujete nějaký? Pokud ano, bylo to pro Vás přínosné?

Pár kurzů jsem se zúčastnil. Nejvíce mi v tomto směru pomohla vysoká škola, kde jsem se zúčastnil celkem tří kurzů a řekl bych, že některé poznatky využívám aktivně.

7) Dělá Vám problém komunikovat před více lidmi? Ovlivňuje to nějakým způsobem Vaši komunikaci?

Ne, to vůbec. Baví mě mluvit před větším počtem lidí. Necítím se ani nijak rozhozený nebo nervózní. Do jisté míry mi to imponuje. Mluvit tak před davem, je pro mě úplně stejné, jako mluvit před jedním člověkem někde u automatu na kávu.

8) Působily na Vás někdy komunikační bariéry tolik, že jste měl/a pocit nezvládnutí komunikace? Jaké to mělo důsledky?

Tak stane se. Určitě někdy vyznělo jinak to, co jsem řekl, než jak jsem to sám zamýšlel. Ale už jenom kvůli tomu všechno kontroloju raději dvakrát. Vzpomínám si například na situaci, kdy jsem zaměstnanci říkal, aby zkontroloval výkazy a on pochopil, aby udělal výkazy. Jak říkám – stane se.

9) Měl/a jste někdy naopak pocit, že způsob Vaší komunikace zvrátil průběh negativní situace?

Jednou jsem byl pověřen vést jednání s obchodním partnerem, který nebyl ten den ve velmi dobré náladě. Jednal poměrně agresivně. Mně se podařilo jej zklidnit a jednání dopadlo v náš prospěch tak dobře, jak jen mohlo.

10) Vyskytují se ve Vašem pracovišti nějaké zjevné bariéry komunikace? (neznalost, nezkušenost, neochota a jiné)

Těch bude (smích). No tak největší určitě bude zpočátku nezkušenost, to je jasná věc. Prostě trvá lidi začlenit natolik, aby chápali naše interní pokyny a dělali to, co očekáváme.

Potom to bude ta neznalost. Zaměstnance proškoluujeme, ale někdy jsou třeba absolventy škol, kde problematiku zas až tolik nerozebrali, takže se musí učit i nějaké základy. Nakonec je někdy problém s komunikací mezi odděleními, a i vně oddělení. To je právě dané tím, že každý má ten svůj odborný jazyk, tudíž se to někdy v tomhle smyslu trochu pere.