

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam komunikace pro řídicí práci manažera

Petra Bourková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Bourková

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam komunikace pro řídicí práci manažera

Název anglicky

The Importance for a Leadership

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, řídicí pracovník, vedení lidí, společenská odpovědnost, etika

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy.

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management.

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994,

ISBN 80-85424-40-1

ISBN 80-85605-49-X

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1993,

Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam komunikace pro řídicí práci manažera" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za její odborné vedení, cenné připomínky během zpracování a věnovaný čas při tvorbě mé diplomové práce.

Význam komunikace pro řídicí práci manažera

The Importance of the communication for a Leadership

Souhrn

Cílem práce je analyzovat komunikační dovednosti vedoucích pracovníků a komunikační úroveň ve sledované organizaci, konkrétně ve společnosti IKEA Hanim s.r.o. V teoretické části jsou vysvětleny některé důležité pojmy, týkající se oblasti managementu. Zejména stručný popis manažera, jeho funkcí a rolí v organizaci. Dále je zde popsán význam, proces a formy komunikace. Literární rešerše se dotýká i problematiky komunikace v podniku a doporučení, jak vést efektivní komunikaci. Praktická část se zabývá samostatným výzkumem, který proběhl formou dotazníkového šetření. Na základě výzkumu jsou stanoveny výsledky a navržena doporučení.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, komunikace, komunikační kanály, verbální a neverbální komunikace, zpětná vazba, komunikační dovednosti

Summary

The aim of the work is to analyze communication skills of managers and communication level in observed organization, specifically in IKEA Hanim s.r.o. In theoretical part are explained some important terms related to management. Particularly a brief description of a manager's functions and roles within the organization. There is also described importance, process and forms of communication. Literature review also touches issues of communication in the company and recommendations how to manage effective communication. The practical part deals with a research conducted by a questionnaire. On the base of the research results are obtained and recommendations are made.

Keywords: manager, managerial role, communication, communication channels, verbal and nonverbal communication, feedback, communication skills

Obsah

1 ÚVOD	9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika práce	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
3.1 Management a jeho vývoj	11
3.1.1 <i>Manažer</i>	14
3.1.2 <i>Manažerské role</i>	15
3.1.3 <i>Manažerské funkce</i>	18
3.2 Komunikace	20
3.2.1 <i>Definice pojmu komunikace</i>	21
3.2.2 <i>Druhy komunikace</i>	22
3.2.3 <i>Proces Komunikace</i>	23
3.2.3 <i>Bariéry komunikace</i>	26
3.2.4 <i>Verbální komunikace</i>	28
3.2.5 <i>Neverbální komunikace</i>	32
3.3 Vnitropodniková komunikace	39
3.3.1 <i>Komunikace manažera</i>	40
3.3.2 <i>Komunikace a styl řízení</i>	40
3.3.3 <i>Rozhovor</i>	42
3.3.4 <i>Přesvědčování a vyjednávání</i>	43
3.3.5 <i>Písemná forma komunikace</i>	44
3.3.6 <i>Telefonování</i>	45
4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU	46
4.1 IKEA Česká republika, s.r.o.	46
4.1.1 <i>IKEA HANIM spol s.r.o.</i>	47
4.1.2 <i>IKEA trading service office</i>	48
5 VLASTNÍ PRÁCE	50
5.1 Analýza komunikačních dovedností pro práci manažera	50
5.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření	51

6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	75
6.1 Zhodnocení	75
6.2 Doporučení	77
7 ZÁVĚR	79
8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
8.1 Knižní zdroje	81
8.2 Internetové zdroje.....	83
9 PŘÍLOHY	83
9.1 Příloha č. 1 – Dotazník.....	85

1 ÚVOD

Komunikace a komunikační schopnosti patří k nejdůležitějším lidským schopnostem. Komunikací rozumíme vzájemné předávání sdílených významů mezi lidmi, výměnu informací, sdělování a dorozumívání. Slouží k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů. Schopnost řečové komunikace je schopnost vědomě používat jazyk jako složitý komunikační systém znaků a symbolů a využívat jej ve všech jeho formách.

Naše společnost obrazně je založena na komunikaci. Právě proto v současnosti získává stále větší význam každá disciplína, která se komunikací zabývá, počínaje počítačovou komunikací, přes mediální komunikaci až po specializovaná místa pro pomoc s vadou řeči. Bez komunikace se neobejdeme. Náš život ve společnosti se skládá z neustálých komunikačních aktů, interakcí s druhými lidmi.

Komunikace má důležité postavení i v managementu. Umění komunikovat je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Tato dovednost se odráží ve všech manažerských funkcích, jako je plánování, organizování, vedení lidí a podobně. Obsahem komunikace je informace, která je zdroj pro práci manažera, jeho nástrojem a výsledkem jeho řídicích činností. Pro úspěšnou firmu je efektivní komunikace základ. V jakékoliv organizaci je úroveň komunikace mezi členy závislá na úrovni komunikace managementu.

Proto jsem se rozhodla zabývat tématem komunikace ve své diplomové práci. K šetření a následné analýze komunikační úrovně manažera byla v tomto případě vybrána společnost IKEA Hanim s.r.o.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma. Informace byly získávány prostřednictvím rešerše odborné literatury, která představovala důležitý předstupeň pro analýzu komunikační úrovně. Následoval vlastní výzkum a formulace závěrů.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části; teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma. Jedná se o uvedení do oblasti managementu, následně do problematiky obecné komunikace a v závěru je věnována pozornost komunikaci ve spojení s potřebami managementu. Všechny informace pro teoretickou část byly čerpány ze sekundárních zdrojů. Stěžejní část informací byla čerpána z odborných publikací českých a zahraničních autorů.

Ve druhé, praktické části, jsou teoretická východiska použita pro vlastní výzkum. Zvolenou formou kvantitativního výzkumu je dotazníkové šetření, které bylo vybráno s ohledem na možnost získání velkého množství dat v relativně krátkém časovém úseku při zachování anonymity respondentů. V dotazníku jsou použity tři typy otázek na základě potřeb výzkumu a praktičnosti. Jedná se o otázky uzavřené. Dotazník obsahoval 37 otázek a byl koncipován ve formě tvrzení s možnou škálou odpovědí (určitě ano, spíše ano, spíše, určitě ne). U jedné otázky byla možnost výběru z několika alternativ. Všechna data byla zpracována na základě procentuálního zastoupení. Data byla následně vyhodnocena. Dedukcí pak byly odvozeny závěry, které vyplynuly z výzkumu.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management a jeho vývoj

Ve světové i české manažerské literatuře posledních desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu management a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.

Pro ilustraci se uvádějí tři definice pojmu management, a to postupně podle toho, zda zdůrazňují

- vedení lidí
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje.

Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje vedení lidí, je volná interpretace pojetí, jež vzniklo již koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace (American Management Association). V tomto pojetí „*management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných*“ (Vodáček, 1994).

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček, 1994).

Příkladem definice managementu, která především poukazuje na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníky (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček, 1994).

Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků. Přesto je vhodné mít na zřeteli, že se paralelně s tímto internacionálně přijatým pojmem lze najedno setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především v české

literatuře i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „řízení“ (Vodáček, 1994).

Vývoj managementu

Klasický management

Probíhal na konci devatenáctého století a na počátku dvacátého. Jako jeho zakladatelé jsou uváděni Henri Fayol, Wislow Taylor a Max Weber. Vznikla jako reakce na touhu člověka řídit stále větší podniky. Hlavní myšlenkou této etapy je fakt, že **manažerské schopnosti jsou vrozené**. V tomto období byla zavedena úkolová mzda a výstupní kontrola.

Manažerská revoluce

Nastala zhruba během druhé světové války a více se rozvinula hned po jejím skončení. Bývá označována jako druhá vývojová etapa managementu. Toto období je charakteristické plánováním v mikro i makro měřítku a širokým rozvinutím iniciativních 14 metod. Přínosem je konstatování že úspěšný vedoucí se projevuje **správným stylem řízení**, kterému **se lze naučit** oproti předchozí etapě, kde se manažeři se svými schopnosti už rodili. Je to právě manažer, který se v této chvíli stává hybným momentem inovací a ducha podnikání, v této úloze začali překonávat vlastníky. Během této fáze vznikly také teorie procesního přístupu a teorie systémového přístupu.

Spoluúčast zaměstnanců na řízení

Třetí vývojová etapa se datuje od konce sedmdesátých let. Začínají se projevovat snahy o **širokou spoluúčast zaměstnanců na řízení**, což vede k partnerským vztahům v podnicích. Jsou využívány systémy řízení založené na podílnictví na zisku, později i na podílnictví na vlastnictví. V tomto období dochází ke zvyšování interní spolupráce zaměstnanců, manažerů i vlastníků a k neustále se zostřující externí konkurenci.

Automatizace a robotizace

Čtvrtou etapu vývoje managementu lze zařadit na začátek devadesátých let. Široce se využívá **automatizační a kancelářské techniky**, zavádí se pružné výrobní systémy a nastupuje automatizace a robotizace (Hron, 2003).

Úkoly současného managementu a jeho role:

Současný management je přesvědčen, že řízení je především vedení lidí. Stanovením odpovídajících cílů všem zaměstnancům lze zlepšit pracovní výsledky a docílit vyšší efektivity podnikání. Morálka roste s náročností úkolů ne naopak. Management musí poskytovat příležitost pro uplatnění lidí, iniciovat rizika a jejich úspěšná řešení odměňovat. Více než kdy předtím platí Druckerova slova o tom, že jakmile je vyvinut nový výrobek, je třeba se postarat o vývoj dalšího (Stýblo, 1993).

Ač by jistě bylo možné hledat a různě klasifikovat úkoly současného managementu, pokusme se zobecnit to, co platí v evropském měřítku obecně a spolehlivě. Jde o:

1. **integrace managementu** různého druhu (technický, finanční, personální, apod.) při dosahování společných podnikatelských záměrů,
2. **koordinaci funkcí** managementu podřízenou výrobnímu přístupu tzn. vytváření manažerských týmů podle požadavků výrobního programu (pro jednotlivé skupiny sortimentů, oblasti trhů apod.) a nikoliv podle strnulých schémat tradice liniových, štábních a dalších řídicích struktur,
3. posilování „filosofie managementu“ – klimatu řízení, vytváření **řídicí a organizační kultury podniku** v souladu s jeho posláním, fungováním uvnitř a zejména navenek,
4. výrazný proces docilování **sociálního konsensu** mezi managementem a zaměstnanci: řízení, které je spíše vedením ve znamení sloganu „follow me“, „následuj mě, jdi za mnou“,
5. posilování strategicky významných bodů a míst podnikatelských záměrů jako konkurenčního prostředí proti ostatním partnerům na trhu, avšak při stále rostoucí pozornosti zdokonalování tzv. slabých stránek firmy (Stýblo, 1993).

3.1.1 Manažer

Lidé, kteří realizují poslání a profesní využívání znalostního zázemí managementu (zkušeností, technik, metod, přístupů apod.) jsou manažeři.

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků (Drucker, 1993).

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy (Bělohlávek, 2001).

Pokud budeme hledat definici podle toho, co manažer dělá a ne kdo je: definování bude následující: „ Je to ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku“ (Stýblo, 1993).

Jádrem manažerova působení je to, čemu s oblibou Britové velmi věcně říkají People Programme a jehož předmětem je:

- pracovník, zaměstnanec, který je nejvyšší podnikovou hodnotou,
- bez ohledu na to jakou roli a pozici u firmy zastává, je podstatným členem podnikové rodiny.

Zde smýšlení jiné světové strany managementu, ale stejný úhel pohledu – německého.

V práci jsme si všichni rovni. Je jedno, jestli ředitel nebo asistent. Jedině mzda je rozdílná. K této zásadě se musí člověk přiznat, když chce být šéfem. A čím více člověk postupuje, tím je důležitější tuto zásadu dodržet a brát si ji k srdci. Titul manažera nám dodává větší vážnost, ale v práci zůstáváme stejní. To znamená, že každý na své pozici

má ze sebe vydat to nejlepší. Bude-li to dělat každý člověk v podniku, máme prvotřídní firmu.

Pojetí práce manažera (a také života) musí být v každém směru kladné. Jakoby z dálky, ale přesto doléhá – be positive – zcela zřetelně. A dále dodejme: neexistuje nic, co by manažera mohlo zaleknout, každý případ pro něho musí být řešitelný (Stýblo, 1993).

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

- **Linioví manažeři** (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.
- **Střední manažeři** odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů (Stýblo, 1993).

3.1.2 Manažerské role

„Role manažera by’ představuje jedno krátké slovo je soubor mnoha složitých úloh, funkcí i povinností, které má.“ (Stýblo, 1993)

Budeme-li zkoumat činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy.

Zde charakteristika deseti různých rolí, které manažeři zastávají (Bělohlávek, 2001).

Interpersonální

V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí, spojovatel.

- **Představitel** reprezentuje organizaci při ceremoniálech. Generální ředitel přichází na setkání nových pracovníků, zahajuje provoz nové filiálky, hovoří s postiženými dětmi v sociálním zařízení pozorovaném firmou. V těchto situacích vystupuje především jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje. Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce, je právě to, že přišel generální ředitel osobně.
- Manažer vystupuje jako **vedoucí** ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se je motivovat a usměrnit jejich práci. Snaží se vysledovat jejich silné stránky stejně jako nedostatky a uvažuje o vhodných formách jejich rozvoje. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají plnit v dalším období
- Manažer vykonává roli **spojovatele** v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

Informační role

Informační role vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- V roli **pozorovatele** vyhledává manažer informace, potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní kluby),
- Manažer je **šířitel** informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a šířitele interních informací svých podřízených skrze roli vedoucího. Informace může prezentovat jako prostý fakt nebo jim může dodat hodnotící

rozměr. Záleží na něm, nakolik bude považovat tu či onu informaci za potřebnou a vhodnou pro ostatní a zda ji rozšíří nebo ji uchová pro sebe

- **Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatních. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran.

Rozhodovací role

Rozhodování manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovi autority a jeho přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

- V roli **podnikatele** manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli pozorovatele nachází nové metody nebo perspektivní aktivity. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové produkty na trh, mění technologie nebo adaptuje technologii starší. Podnikání je činností, která nejvíce přispívá k rozvoji organizace a k udržení postavení trhu. Důležité je zvážení rizika podnikatelských aktivit, posouzení jejich budoucího úspěchu a ziskovosti.
- Manažer je **řešitel rušivých událostí**, musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Organizační aktivity většinou neprobíhají hladce a manažeři musejí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už zvenčí či uvnitř organizace. Zde manažeři navracejí organizacím stabilitu, odstraňují rozpory mezi stranami nebo mezi cíli.
- **Distributor zdrojů** hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. To je vcelku snadná úloha v době hojnosti, většinou však organizace pracují v podmínkách nedostatku zdrojů. Manažer dbá, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům, a na základě informací, které získal jako pozorovatel, pružně zdroje přerozděluje. Prosazuje svůj nadsled při diskuzi s jednotlivými podřízenými, kteří se z pochopitelných důvodů dožadují maximálního přisunu zdrojů pro sebe a své útvary.

- Role vyjednaváče se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi – s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, se státní či místní administrativou. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeři zastávají, tím více svého času budou věnovat vyjednávání.

Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii (Bělohlávek, 2001).

3.1.3 Manažerské funkce

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“
(Vodáček, 2013)

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník – manažer, vykonává ve své práci. Někdy se toto pojetí změkčuje názorem, že jde o podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí (Srpková, Řehoř 2011).

V managementu platí, že dosažení cílů organizace s tím vlastně naplnění hlavního smyslu manažerské práce předpokládají **vzájemný soulad (harmonizaci, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí**. Jednostrannost v pozornosti i realizaci některé z dále uvedených manažerských funkcí, a to na úkor plnění funkcí dalších, je škodlivá. Platí to i o nezbytné vyváženosti struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí.

Specializace jednotlivých vedoucích pracovníků na určité jimi vykonávané činnosti může požadavky na vyváženost plnění jednotlivých manažerských funkcí modifikovat.

Pro studujícího managementu dává koncepce manažerských funkcí jak základní orientaci o obsahové náplni práce vedoucího pracovníka, tak i hlavní osnovu témat, které by se měl při výuce osvojit.

Ve vývoji manažerského myšlení i v dnešní světové literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace.

Zde je vybrána klasifikace podle (Wehrich, Koontz, 1998). Funkce manažerů poskytuje užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zatřídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.

Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Není možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů- Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy. Nejedná se však ještě o reálné plány.

Organizování

Organizování je část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Pak se stává nástrojem managementu a neexistuje samoučelně. Ačkoli struktura musí určit, které úkoly musí být vykonány, úkoly takto určené musí být navrženy tak, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků.

Personalistika

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržení zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

Vedení

Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí – z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuí ve skupině – a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

Kontrolování

Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak pomoci k jejich odstranění. Zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů. I když plánování předchází kontrola, nemají plány schopnost vlastní seberealizace. Plány vedou manažery k tomu, jak využívat zdrojů pro dosažení specifických cílů. Jejich činnosti jsou kontrolovány s cílem zjistit, zda odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti (Koontz, Weihrich 1993).

3.2 Komunikace

Jedním z charakteristických rysů živých systémů je schopnost jejich vzájemné komunikace. Komunikace tedy není žádnou výsadou člověka. K historicky nejstarším formám komunikace patří komunikace chemická, vizuální, termická, akustická atd. Nelze tím ovšem říci, že člověk, honosící se schopností komunikace verbální, těchto historicky starších forem nepoužívá a nevyužívá. Dva lidé nebo skupina lidí, spolu komunikujících, vytváří specifické komunikační prostředí, dané jejich individualitami. Tento výlučný případ mezilidské komunikace lze ovšem promítnout do obecné roviny typu společenských vztahů. Nelze jednu ani druhou z uvedených rovin přeceňovat nebo nedoceňovat. Při analýze kvality vykonávání neosobních sociálních rolí (a to je i případ rolí manažera) nelze nevidět případ neopakovatelných lidských bytostí (Fiedler, Horáková, 2005).

3.2.1 Definice pojmu komunikace

„Komunikace je pojem, který má velmi na široké použití. Slovo je latinského původu a znamená něco spojovat“ (Mikulaščík 2010).

Můžte být použito jako označení pro dopravní síť, přemístování lidí, materiálu, ale také myšlenek, informací, postojů, pocitů, od jednoho člověka k druhému. Komunikační prostředky mohou být jazyk, pošta, telegraf, telefon, počítač, rozhlas, televize, ale také autobusy, vlaky, letadla. (Mikulaščík 2010).

Definice podle (Holé, 2006) zní: *„Komunikace je proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách“.*

V psychologii není komunikace považována jen za pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem. Jde o mnohem víc, jde o sebe prezentaci, o sebe potvrdování. Jde o vyjádření postojů k předmětu, ke komuniké, ale i k příjemci sdělení. Jde o různou úroveň působení, ovlivňování, znesnadňování, či usnadňování porozumění. Nelze nekomunikovat (Mikulaščík, 2010).

Definice komunikace by bylo možné uvádět celou řadu. Některé zdůrazňují více aspekt obsahové, jiné formální, některé zdůrazňují stránku prožitkovou, jiné logickou. Nejdůležitější charakteristiky je možné shrnout do těchto základních bodů (Mikulaščík, 2010):

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- komunikace je výměnou významu mezi lidmi použitím běžného systému symbolů,
- komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů.

3.2.2 *Druhy komunikace*

Komunikace má velmi proměnlivou podobu a širokou škálu možností, které může v různých kombinacích komunikátor užívat, měnit. Záleží na dovednosti každého uživatele, jak dovede citlivě užívat optimální způsoby, které respektují situaci, úmysl, individuální odlišnosti partnera, s nímž komunikuje, koho přesvědčuje, auditorium, k němuž promlouvá (Mikulaščík, 2010).

Komunikace se může dělit podle různých kritérií. Jednotlivé formy komunikace nejsou používány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého, jde o interpretaci jednotlivých složek komunikačního projevu.

- **komunikace záměrná** – komunikátor má plně pod kontrolou svoje sdělení, ví, kam míří a s jakým účinkem
- **komunikace nezáměrná** – komunikátor sděluje něco jiného, než je jeho záměrem, sdělení může ztrácet svůj smysl (tréma, emoce atd.)
- **komunikace vědomá** – komunikátor si uvědomuje, co říká, jak to říká a co při tom dělá
- **komunikace nevědomá** – komunikující nemá pod úplnou či částečně vědomou kontrolou svůj projev, často se týká neverbální komunikace v kombinaci s nezáměrnou komunikací
- **kognitivní komunikace** – komunikace na základě logiky a argumentů, věcná a racionální
- **afektivní komunikace** – komunikace pod vlivem emocí a citů

Existuje ještě velké množství druhů komunikace, například: asertivní, agresivní, masová, interkulturní, postranní, komunikace činem, metakomunikace, skupinová komunikace, interpersonální komunikace, intrapersonální komunikace a mnoho dalších (Mikulaščík, 2010).

3.2.3. *Proces Komunikace*

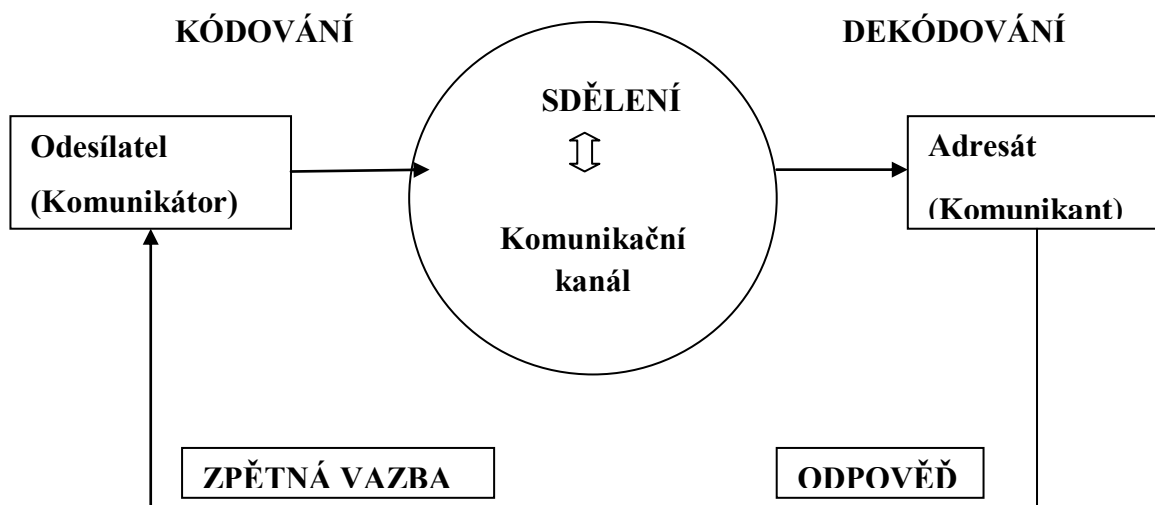
Komunikace je procesem, který se odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako „vysílání a přijímání vzkazů“. Důležité je také to, kdy dochází ke sdělení, zda má aktuální informační hodnotu z hlediska současné situace (Jiřincová 2010).

„Pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chceme porozumět, musíme především pozorně naslouchat“ (Jiřincová, 2010).

Komunikace je dynamický proces a probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi. Pojetí procesu komunikace vychází ze změny myšlenkového procesu v proces komunikační. Tento proces je možné shrnout do čtyř fází:

1. Pomocí vnitřní řeči si komunikátor uvědomuje a precizuje myšlenku či pocit, který chce někomu sdělit, v úvahu bere i komunikační kontext a očekávání partnera.
2. V druhé fázi se zapojuje formulátor – z paměťové zásoby vybírá slova, která by nejlépe zastoupila představy (syntaktická pravidla a program artikulace).
3. Informace je zakódována a ve vědomí vnímána jako „obraz výroku“.
4. Vlastní artikulovaný projev, včetně zpětnovazebního okruhu (říkám to tak, jak jsem to chtěl říct, říkám to tak, aby poslouchající vnímal to, co vnímat má?) (Pechačová, Natovová, 2008).

Schéma č. 1- Schéma procesu komunikace



Zdroj: Natovová, Pechačová, 2008, přepracované

Součásti komunikačního procesu

Komunikátor – to je ten, kdo vysílá nějakou zprávu. Svým způsobem zkresluje informaci, nemusí být vždy stoprocentně informovaný, jeho způsob sdělování může být určitým způsobem tendenční nebo chaotický, může si určitým způsobem domýšlet neúplné informace, může podlehnout funkčnímu postavení. Do svého sdělení vždy promítá svou osobnost, osobní zaujetí, chce být vyslechnut, chce být pochopen, chce být přijat, chce změnit chování jiných. Svou roli hrají zkušenosti, náladovost, postoje (Mikulaščík, 2010).

Komunikant – to je ten, který přijímá vyslanou zprávu. Jeho vnímání je také ovlivněno osobnostní rovnicí, vlastními zkušenostmi, prožitky a vlastními záměry a cíli. Předpokládá, že jak komunikátor, tak on sám, mají společný repertoár poznatků i vyjadřovacích schopností, tedy stejný způsob kódování, což je iluze. Měl by si připravovat otázky, nedomýšlet sdělení, neslyšet v tom, čemu naslouchá, to co chce slyšet a také nepodléhat vlivu svého postavení z pozice moci – kdy podřízený má zábrany se zeptat a nadřízený si zase může myslet, že je neomylný (Mikulaščík, 2010).

Komuniké – vyslaná zpráva jako myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému. Vyslaná zpráva má podobu verbálních a neverbálních symbolů. Když použijeme

slovo označující konkrétní věc, většinou poslouchající pochopí, co je tím míněno. Složitější situace nastává u slov abstraktních a u slovních spojení a také u případných symbolů neverbálního charakteru. Celá zpráva může být odlišně chápána různými lidmi, odlišné chápání může být ovlivněno i kontextem, komunikačním šumem (Mikulaščík, 2010).

Kódování, dekódování – kódování závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě, nebo znalosti signálů, ale také na schopnosti umět se přizpůsobit partnerovi, se kterým jednáme. Dekódování je obtížné zejména mezi odlišnými kulturami. Při přenosu informací dochází ke zkreslování obsahu. Je to způsobeno tím, že obsahový význam pojmů není u všech lidí shodný.

Komunikace není jen mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaním pohyby těla, činy. Porovnáme-li naslouchání, mluvení, čtení a psaní, může se míra využívání jednotlivých součástí komunikace vyjádřit v následujícím poměru:

- naslouchání 45%
- mluvení 30%
- čtení 16%
- psaní 9%

Porovnáme-li neverbální a verbální komunikaci, tak se dá poměr, v jakém jsou využívány, vyjádřit následovně:

- neverbální komunikace 45%
- verbální komunikace 55%

Odlišné to bývá podle toho, jaká je náplň a prožitková hloubka prezentované zprávy.

Komunikační kanál – je cesta, kterou je nějaká informace posílána. Při komunikaci tváří v tvář, což je nejobvyklejší forma, jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy a pohyby těla. Mohou to být dotyky v podobě stisku ruky, příjemně vonící parfém, vkusné oblečení, příjemný hlas (působíme tím na více smyslů zároveň). Při zprostředkovaném komunikování (telefonem, televizí, rádiem, novinami, kazetovou nahrávkou...) jsou komunikační prostředky poněkud omezenější (Mikulaščík, 2010).

Feedback – (zpětná vazba) – reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace. Každý z nás přijímá i poskytuje nějakým způsobem zpětnou vazbu. Zpětná vazba je při komunikování velmi důležitá, neboť udržuje oba účastníky v komunikační situaci, dává informaci o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Každý člověk je jinak vnímavý a jinak citlivý při přijímání zpětné vazby. Ne každý umí zpětnou vazbu přijímat. Citlivost je výraznější zejména při osobním kontaktu, tím pádem je také vyšší porozumění. Zpětná vazba má funkci regulativní, sociální, poznávací, podpůrnou, provokující. Je důležité, aby zpětná vazba následovala co nejdříve po přijetí zprávy (Mikulaščík, 2010).

3.2.3 Bariéry komunikace

Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z hlavních příčin vzniku těchto bariér je osobní individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů (Vymětal, 2008).

Každý, kdo chce komunikovat, se občas setkává s problémy, s překážkami, které mu komplikují interpersonální komunikaci. Uvědomit si problémy, bariéry komunikace, je prvním krokem k tomu, abychom se s nimi dovedli vyrovnat. Komunikační bariéry nevnímejme jako nutné zlo, snažme se jim vyhýbat, snažme je odstraňovat, nepočítejme s nimi, jinak se připravujeme o mnohé informace, jinak se připravujeme o porozumění. Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí (Vymětal, 2008).

Interní bariéry:

- Nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit na chvění hlasu, na snížené kontrole stylistiky projevu.

- Mohou to být různé problémy osobního rázu, které se pak promítají do prožívání, do emočního stavu. Samotné emoce, například zlost, vedou ke snížené sebekontrolě, v první řadě bývá narušena kontrola morálních pravidel, slušného chování, úcta k partnerovi.
- Sémantické bariéry – může se stát, že je zkomolený význam řečeného odlišnou jazykovou úrovní. Mohou to být rozdíly mezi dvěma účastníky komunikace, kdy nejsme ochotni nebo schopni respektovat například nižší úroveň komunikačního partnera. Respektovat vyšší komunikační úroveň partnera sice lze, ale těžko se lze přizpůsobovat jeho úrovni verbálního projevu. Rozdíly mohou být dány také kulturou, pak snadno dochází k nedorozumění. Odlišná je také mluva v podobě slangu, nářečí, hovorového jazyka, spisovného jazyka, případně odborného jazyka. Odlišná je také slovní zásoba účastníků. Mnohdy účastník nechce připustit, aby vypadal jako nedouk, že používané terminologii nerozumí, a proto se tváří, že všemu rozumí. Důslednost na úkor pravdy. Vytváření neexistujících souvislostí.
- Může to být bariéra postoje v podobě xenofobie, neúcty, povýšenectví, případně odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Zkreslování důkazů svědčících proti nám.
- Skákání do řeči, čtení myšlenek, kdy účastník myslí na odpověď, místo toho, aby naslouchal, co říká ten druhý.
- Nepřipravenost na komunikování.
- Může to být také fyzické nepohodlí. Které snižuje výkonnost v poslouchání i ve verbálním projevu.
- Nesoustředěnost na komunikaci, účastník může být duchem úplně někde jinde, nezajímá jej to, o čem se hovoří, nezajímá jej osoba, s níž komunikuje.
- Stereotypizace, zařazování komunikačního partnera do kategorie, pomocí níž mu přiřazuje všechny další vlastnosti, které určitá kategorie obsahuje. A podle toho s ním jedná. Předpojatost, předsudky.
- Mohou to být myšlenkové chyby. Konformita nebo naopak nekonformita.
- Fyzické, neurologické nebo psychické zhoršení funkčnosti. Zhoršený sluch, zrak, deprese, Parkinsonova nemoc (Mikulaščík, 2010).

Externí bariéry:

- Nezvyklé prostředí může působit rušivě. Jsou situace, kdy uspořádání prostředí mlže svým vlivem působit natolik komišně, že se komunikační partner cítí příliš nesvůj, situace se mu zdá příliš oficiální. Stůl mezi aktéry, nesprávná vzdálenost, uspořádání a design nábytku může usnadnit nebo naopak zhoršit interakci...
- Demografické bariéry – rozdíly ve věku, v pohlaví. Například jestliže muž poslouchá a kývne hlavou, většinou to znamená, že souhlasí s řečníkem. Jestliže poslouchá žena a kývne hlavou, naznačuje tím, že poslouchá, ale nemusí to znamenat, že souhlasí.
- Vyrušování někým třetím. Nemusí ani přerušovat rozhovor, stačí jeho přítomnost a pocit, že poslouchá, o čem si dva spolu povídají. Může to být poslušnost, kterou autorita vyžaduje. Skupinová příslušnost. Stejná slova mohou různí lidé chápat odlišně.
- Může to být hluk, ale i vizuální rozptylování.
- Organizační bariéry – znamená, že bariérou je samotná organizace. Například když vrcholový manažer pošle oběžník, výnos, že všichni pracovníci musí ve společnosti dodržovat hierarchické uspořádání při posílání e-mailů, dopisů a při přímé řeči, může znemožnit dávat zpětnou vazbu, když se jedná o něco velmi důležitého pro vrcholový management (Mikulaščík, 2010).

3.2.4 Verbální komunikace

Komunikace pomocí slov se nazývá verbální komunikace. Může být mluvená a psaná. Verbální komunikací se zabývají následující obory: lingvistika, fonetika, stylistika, gramatika, rétorika, sémantika, pragmatika, psycholingvistika, interakční analýza, obsahová analýza, logika, atd. (Pechačová, Natovová, 2008).

Mezilidská komunikace je tedy definována jako proces dorozumívání se mezi lidmi. Jedná se o komunikaci prostřednictvím slov, jazyka.

Úrovně verbální komunikace podle (Hartl, Hartlová, 2000):

1. suplementární komunikace – přítel- přítel – neustálé vyrovnávání emocionální, zážitkové a informační úrovně,

2. komplementární komunikace – učitel – žák – jeden z komunikujících má dominantní postavení, oba účastníci komunikace toto rozdělení rolí respektují,

3. metakomplementární komunikace – osoba v dominantní pozici nevyužívá tuto možnost a přenechává ji vědomě druhé osobě, např. ve vztahu terapeut- klient.

Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života a je rovněž nezbytnou podmínkou myšlení. Nesmíme zapomínat, že při komunikaci je význam slov vždy dotvářen neverbálními prostředky a paralingvistickými aspekty řeči. Verbální a neverbální komunikace se vzájemně doplňují, nelze je od sebe odloučit (Pechačová, Natovová, 2008).

Specifičnost jazyka je dána i osobnostními zvláštnostmi, rysy osobnosti (Mikulaščík, 2010):

- introvert mluví málo, a když mluví, tak klidně, tiše, bez emočního akcentu,
 - extrovert mluví hodně, většinou řekne vše, co má na srdci,
 - egoista mluví hlavně o sobě, co udělal, co by udělal, co si o tom myslí,
 - autokrat prosazuje tvrdě své názory a myšlenky, vyžaduje, aby se mu co nejvíce lidí podřídilo, nepřipouští diskusi,
 - submisivní osobnost se naopak poddává, nestaví se do opozice, je konvenční,
 - liberál je nestranný, lhostejný k problémům, nemá potřebu se vyjadřovat,
- nic nekomentuje, nemluví do věcí jiných lidí.

Svůj jazyk musíme vhodně přizpůsobovat prostředí a situaci, do které se dostáváme. Nemáme možnost účinně komunikovat, pokud se těmito situacím a účastníkům komunikace nedokážeme přizpůsobovat (Pechačová, Natovová, 2008).

Řeč

Verbální komunikace je systém slovních signálů, které jsou přenášeny vzduchem a přijímány sluchem. Charakter řeči můžeme hodnotit z pěti hledisek (DeVito, 2008):

a) Pojem denotace se vztahuje k objektivnímu významu nějakého termínu, který můžeme najít ve slovníku. Pojem konotace se vztahuje k subjektivnímu nebo emocionálnímu významu, který určitý mluvčí a posluchač připisují určitému stavu. Příkladem může být slovo tužka: většina lidí si pod tímto pojmem představí tužku propisovací, někteří tužku určenou k rýsování.

b) Hra, stolní hra, pro starší děti a dospělé, Scrabble. Když se zamyslíte nad těmito slovy – vidíte, že položky seznamu jdou od obecného (větší míra abstrakce) ke konkrétnímu (přesnému). Pokud se vyjadřuje přesněji a méně abstraktně, naslouchající z vašich sdělení získává více.

c) Příkladem nepřímého sdělení může být následující prohlášení: „Šel bych do divadla. Šla bys také?“ Jde o pokus, kdy se snažíme naslouchajícího přimět k tomu, aby něco udělal. „Půjdeme dnes na přednášku?“ – sdělení je přímočařejší, říká nám, čemu dává mluvčí přednost. Nepřímá sdělení umožňují vyjádřit své přání, aniž byste někoho urazili, umožňují nám zachovat pravidla zdvořilého chování.

d) Řeč má svá pravidla – důležitá jsou pravidla gramatická a kulturní. Gramatická pravidla (syntax, sémantika, fonologie) jsou osvojovány v průběhu školní docházky. Kulturní pravidla se soustřeďují na zásady, které určitá kultura považuje za důležité. Když tato pravidla dodržíte, jste považováni za řádné příslušníky této kultury. V opačném případě riskujete, že se na vaše chování bude pohlížet jako na nemorální, či dokonce škodlivé.

e) Pokud chcete porozumět tomu, co lidé říkají, zkoumejte nejenom jejich slova, ale i je samé.

Pokud se chceme na řeč podívat kriticky, pomohou nám čtyři zásady (DeVito, 2008):

1. řeč symbolizuje skutečnost, ale sama o sobě realitou není,
2. řeč může vyjadřovat jak fakta, tak dedukce, avšak často zatemňuje důležitý rozdíl mezi nimi,
3. řeč je relativně statická a neměnná, ale svět a lidé, které popisuje, se neustále mění,
4. řeč může zamlžit důležité rozdíly mezi lidmi.

Existují rozdíly mezi pohlavími a používání jazyka. Muži používají více „dominantního jazyka“ – nařizování, vyžadování, příkazy. Ženy více využívají jazyka, který vyjadřuje emoce, popisný jazyk a zejména mají „jemnější“ slovní zásobu (Pechačová, Natovová, 2008).

Příčiny nedorozumění

a) Chyby ze strany výdejce:

- nesrozumitelná řeč – nesrozumitelné vyjádření myšlenky,
- používání slov, kterým příjemce informace nerozumí – nadměrné používání cizích slov,
- používání mnohovýznamových nebo neurčitých výrazů,
- monolog místo dialogu, nerespektování zpětné vazby,
- tzv. „bílý šum“, znehodnocení informace pomocí technických prostředků.

b) Chyby ze strany příjemce:

- nepozornost či nezáměr příjemce, kdy často dochází k částečnému nebo k naprostému zkreslení informací,
- citové předsudky příjemce ke sdělení, např. zaujímání předem záporných postojů
- tzv. dvojí vazba, což je nesoulad mezi verbální a neverbální informací. Na tomto souladu závisí efektivita komunikace.

c) Opatření proti chybám v komunikaci:

- Redundance neboli nadbytečnost, tzn. totéž říci jinak, znovu z jiné strany,
- respektování kontextu, zachování významové souvislosti,
- zajištění pozornosti, prostředí, téma rozhovoru, účel,
- zajištění zpětné vazby, zeptat se, přesvědčit se,
- shoda verbální a neverbální složky komunikace,
- za porozumění odpovídá vždy iniciátor, tzn. ten, kdo informuje,
- snaha o co nejméně informačních uzlů (Pechačová, Natovová, 2008).

Naslouchání

Vnímání a naslouchání jsou dva hlavní způsoby, kterými přijímáme a dešifrujeme sdělení. Vnímání je proces přijímání, uspořádání, zpracování a integrace velké škály přicházejících podnětů. Naslouchání je specializovanější proces, typ vnímání, při kterém přijímáme a zpracováváme zvukové signály (DeVito, 2008).

Efektivní naslouchání umožňuje (DeVito, 2008):

- a) učit se, získávat poznatky o druhých, o světě i o sobě
- b) pomáhá navazovat a udržovat vztahy s druhými
- c) ovlivňovat postoje a chování druhých. Lidé více respektují a následují toho, kdo jim naslouchá a rozumí
- d) zapojení do komunikace v zábavné rovině – formou hry
- e) pomáhat druhým. Slyšíte více, dokážete více pochopit a hlouběji jim porozumět.

3.2.5 Neverbální komunikace

Velmi zajímavou oblast komunikačních dovedností představuje neverbální komunikace. K tomu, abychom mohli s partnerem navázat kontakt a úspěšně vyjednávat, potřebujeme nejenom slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme. Právě neverbální projevy dodávají tomu, co je vysloveno, důraz a přesvědčivost. Někdy naopak máte pocit, že na tom, co vám partner říká, je něco divného. Slova plynou, ale vy cítíte,

že na vás sdělení nepůsobí přesvědčivě. Často je to tím, že slovní obsah je v rozporu s neverbálními projevy (Khelerová, 2006).

Podle způsobu neverbální komunikace poznáte i míru sebevědomí partnera. Je však důležité uvědomit si, že jednotlivé projevy nelze posuzovat odděleně, ale v celém kontextu a podle situace. Často nejde přímo o jednotlivá gesta, ale o to, zamyslet se nad tím, proč partner gesto změnil (Khelerová, 2006).

Neverbální komunikace zahrnuje mnoho oblastí lidských projevů a produktů. Redukcí neverbální komunikace na řeč těla se pozorovatel ochuzuje o mnoho dalších významných informačních zdrojů. Řeč těla tvoří jen jednu podskupinu, i když se dá říci, že tu nejzajímavější. Přináší mnoho důležitých informací o vnitřních pochodech člověka, a tak pomáhá k jeho lepšímu poznávání (Tegze, 2003).

U neverbálního chování je třeba vědět,

- Že největší význam mají neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, tato část je nejvíce vnímaná a nejvíce také ovlivňuje to, jak posluchač vnímá zprávu (kontakt očima, mimika),
- Na druhém místě jsou to pohyby rukou a paží,
- A teprve pak pohyby a pozice těla a nohou (Mikulaščík, 2010).

Schéma č. 2 :Základní složky neverbální komunikace



Zdroj: Pechačová, Natovová, 2008, přepracované

Mimika a pohledy

Náš obličej a oči jsou pravděpodobně nejexpresivnější částí našeho těla. Mimika vyjadřuje to, co jedinec prožívá, ale také to, jaký má vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří. Z mimiky můžeme zjistit, jaký je prožitek mluvčího. Mimika vyjadřuje současný psychický stav člověka, ale i relativně stálý emoční výraz, který může být pro danou osobu charakteristický. Z mimiky můžeme vyčíst osm základních emocí: radost-smutek, štěstí-neštěstí, překvapení-splnění očekávání, klid-vzteky, spokojenost-nespokojenost, zájem-nezájem, strach-pocit jistoty. Rozlišují se dvě obličejové zóny: 1. čelo, nos, oči a 2. dolní polovina obličeje se rty. Pohledy jsou řečí očí. Pomocí pohledu navazujeme kontakt jak s jednotlivcem, tak se skupinou. Není vhodné, když delší dobu hledíme mimo posluchače. Střídání pohledu na jednotlivé posluchače nebo skupiny lidí pomáhá udržovat jejich pozornost. Pohledy slouží k výzvě k hovoru, průběžným kontrolám, zda druhá strana naslouchá, a k ukončení hovoru, kontakt očí vyzývá k hovoru druhou stranu. Jako příjemný bývá vnímán přímý, otevřený pohled, nikoli však strnulý až vyzývavý (Pechačová, Natovová, 2008).

Při pohledech je důležitých několik aspektů (Mikulaščík, 2010):

- zacílení pohledu,
- délka doby pohledu, jednak celková délka, průměrná délka jednotlivých pohledů a podíl z celkového času komunikace (dále se díváme na osobu, o kterou se zajímáme, které si vážíme, příliš dlouhý, utkvělý pohled může zvyšovat napětí a podrážděnost,
- pootevření víček (lidé jsou schopni rozlišit více než deset odlišných možností, kterým přisuzují nějaký význam, ale na druhé straně nejsou schopni regulovat míru přivření nebo pootevření sami u sebe
- počet mrkání (při nervozitě nebo nejistotě může být počet mrknutí častější, při rozčilení až stokrát za minutu
- pootevření zornice, pupila se obvykle rozšiřuje při menším množství světla, ale děje se tak spontánně a při zvýšeném zájmu, při zvýšené upřímnosti s otevřeností, při velkém množství světla, při nedostatku zájmu a nespokojenosti se pupila zužuje

- vrásky a napnutí svalů kolem očí.

Pohled a pohyby očí jsou velmi těžko ovladatelné, a proto o člověku mnohé napoví. Člověk, který nedokáže udržet oční kontakt, není příliš sebevědomý, nebo se právě v dané situaci necítí nejlépe (Pechačová, Natovová, 2008).

Gestika

Jsou to většinou záměrné pohyby rukou, hlavy, případně i nohou, které mohou dokreslit verbální sdělení, případně ho zastoupit. Používají se při popisování velikosti tvaru, rozdělení, aby ten, kdo poslouchá, dovedl lépe pochopit to, co je mu sdělováno. Když říkáme většinou, znamená to, že někdy si ani svá gesta nemusíme uvědomovat. Gesta mají v sociálních vztazích určitý domluvený smysl, tak jako verbalizovaná sdělení. Ve starověku se dokonce považovala gotika za jednu z nejdůležitějších složek rétorického umění (Mikulaščík, 2010).

Gesta lze rozdělit do následujících pěti skupin (Mikulaščík 2010):

1. Ilustrátory jsou gesta, kterými dokreslujeme ve vzduchu verbální výklad, ukazujeme směr, vysvětlujeme. Může to být i kreslení rukou nebo prsty ve vzduchu.
2. Gesta jako regulátory chování (ukazujeme na někoho prstem, kdo nedává pozor, nebo když chce říct názor), jako upozorňování na něco nebo někoho.
3. Znaky (kruh z palce a ukazováčku znamená O. K., zvednutý palec směrem nahoru znamená, že je to výborné, naopak, palec směrem dolů znamená, že je to špatné). Ve všech kulturách nemají znaková gesta stejný význam.
4. Emočně výrazová gesta slouží k vyjádření emočního stavu, mívají také podobu symbolické komunikace. Například dlaň přiložená ke rtům vyjadřuje rozpaky nebo potíže, sevřená dlaň v pěst se zbělelými klouby na prstech vyjadřuje vztek nebo agresivitu, urovnání vlasů nudu, lomení rukama zoufalství.
5. Adaptory je možno označit jako sebemanipulující gesta – škrábání se, tření rukou, lomení rukou.

Když se člověk udeří plochou dlaní do čela, většinou to znamená, že jej něco napadlo. Když se člověk chytí za nos a hladí si jej směrem ke špičce, může to znamenat zamyšlenost, kritický postoj nebo rozpačitost. Ukazování prstem nebo rukou na partnera může znamenat agresivitu vůči němu, vztek na něj.

Posturika

Je to držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, nohou, hlavy, konfigurace všech částí těla a směr natočení těla. Signalizuje emoční stav, zaujetí, postoj k partnerovi a ke sdělení. Někdo se krčí, někdo jde zpříma. Důležitá je také souvztažnost dvou těl lidí, kteří spolu komunikují. To, jaká je vzájemná poloha obou těl, určuje vztah účastníků k obsahu sdělení a k sobě navzájem. Pokud jsou pózy ve shodě, jedná se o vytvoření pozitivních vztahů, o porozumění a sympatie. Jestliže nejsou ve shodě, jedná se o negativní vztah, o nesympatii. Pokud si dva lidé sdělují nějaké těžkosti, je možné vidět na jejich póze souhlasnost, protože oba mají hlavy svěšené, dívají se před sebe s výrazem zaujetí (Mikulaščík, 2010).

Kinezika

Jsou to spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest. Každý má své specifické pohyby, podle nichž se dá poznat už na dálku. Přestože jsou spontánní, dá se z nich někdy také vyčíst určitá informace. Lidé, kteří vidí takové mikropohyby, jako je například jemné pošknutí ramenem, je interpretují podle sebe. Když si člověk hladí bradu, může to znamenat, že přemýšlí. Když si sahá na špičku nosu, může to znamenat, že dává najevo rozpaky. Pokud si sahá na kořen nosu, může to znamenat, že se cítí zmaten. Při interpretaci je třeba být opatrný, protože nejen gesta, ale i spontánní pohyby se nedají interpretovat jednoznačně. Je třeba vycházet z kontextu a porovnávat celkové neverbální chování (Mikulaščík, 2010).

Pohledy

Oči hrají v komunikaci velmi důležitou roli. Jsou kontrolou zpětné vazby, určují a ovlivňují interpersonální vztah, regulují tok informací, reflektují myšlenkovou aktivitu, organizují diskusi. Působí jako sdělovače, ale také jako přijímače. Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se cítí příjemce zprávy, tím kratší je vzájemný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví. Je prokázáno, že když někdo chce partnera v komunikaci ovlivnit, dívá se poněkud jinak, než když o ovlivňování nejde. Komunikátor má menší podíl očního kontaktu než komunikant (Křivohlavý, 1988).

Při pohledech je důležitých několik souvisejících aspektů (Mikulaščík, 2010):

- Zacílení pohledu.
- Iniciační kontakt je prvním krokem k soustředění se na konverzaci.
- Délka doby pohledu, jednak sumární délka, průměrná délka jednotlivých pohledů a podíl z celkového času komunikace.
- Pootevřenost víček. (Lidé jsou schopni rozlišit více než 10 odlišných možností, kterým přisuzují nějaký význam. Ale na druhé straně nejsou schopni regulovat míru přivření nebo pootevření sami u sebe, takže spontánnost se zde projevuje více než v jiných oblastech neverbálního chování.)
- Počet mrkání (při nervozitě nebo nejistotě může být počet mrknutí častější při rozčilení až 100x za minutu: ve stavu suverenity, sebejistoty a klidu to může být 5-6x za minutu).
- Pootevření zornice.
- Vrásky a napnutí svalů kolem očí.

Proxemika

Je to pojem označující vzdálenost při komunikaci. Určitý prostor je důležitý, aby se člověk cítil pohodlně. Tento prostor je relativní a individuálně i kulturně odlišný. Čím jsou lidé sympatičtější, tím kratší vzdálenost při komunikaci udržují. Muži mají tendenci udržovat větší vzdálenost než ženy, a to jak k mužům, tak k ženám. Pokud se s někým setkáváme poprvé, udržujeme o něco větší vzdálenost než podruhé. Důležitou roli hraje kulturní a etnické prostředí. V jižních zemích Evropy se udržuje obecně menší distanc,

než v zemích Evropy. Extroverti udržují menší distanc než introverti. I obsah konverzace ovlivňuje vzdálenost. Také místo působí na to, jak jsme daleko od sebe. Například uzavřená party vede k tomu, že lidé jsou blíže u sebe (Mikulaščík, 2010).

Vzdálenost při komunikaci lze rozdělit do čtyř základních skupin (Mikulaščík, 2010).

1. Intimní vzdálenost je od úplného dotyku do půl metru. Je to vzdálenost, která vyhovuje intimním vztahům. Necítí se v této vzdálenosti dobře lidé, kteří vedou běžný pracovní rozhovor.

2. Osobní vzdálenost od 0,5 metru do 2 metrů (záleží na tom, o čem se hovoří, jak hlučné je prostředí, kolik času mají partneři k dispozici a kde se rozhovor odehrává).

3. Skupinová vzdálenost je od 1 metru do 10 metrů. Jde o situaci, kdy jedinec mluví ke skupině, která se nachází v místnosti (třída, pracovní hala nebo kancelář).

4. Veřejná vzdálenost je od 2 metrů do 100 metrů. Příkladem může být projev politika na náměstí.

Chronemika

Je to způsob, jakým vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem. Jedná se o to, jak člověk komunikuje v časových souvislostech. Zda rád utrací čas komunikováním, zda protahuje mnohdy samoúčelně rozhovor nebo má snahu co nejrychleji sdělit informaci a jít si po svém. Zda dovede čas využívat a je čas pro něj výhodou nebo má spíše strach ze situace, kdy je dost času, takže nebude vědět, jak se má dál chovat. Čas je silným prvkem neverbální komunikace. Mnozí z nás neradi čekají na druhé. Pokud se opozdí, máme pocit, že jim na nás nezáleží. Také je můžeme považovat za nespolehlivé. Pokud je jedinec řadovým zaměstnancem, není u něj akceptováno, když přijde později do práce nebo na poradu, jako je tomu u manažera. Přijít pozdě může být demonstrováním sociální síly v pracovních vztazích. A právě proto by manažer takto neměl předvádět svou sílu a měl by být příkladem pro své spolupracovníky svou dochvilností, jinak se těžko podřízení ztotožní s tím, že by měli vždy důsledně dodržovat čas. Chronemika se týká také vzájemné komunikační vyváženosti obou stran, tedy toho,

jak každý z účastníků respektuje právo obou stran na stejné časové vstupy do rozhovoru (Mikulaščík, 2010).

3.3 Vnitropodniková komunikace

Firemní komunikace je sítí, která umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Je to základní aktivita organizačních struktur. Kvalita řízení závisí na kvalitě informací a na efektivním způsobu jejich přenosu. Neefektivní komunikace vede doslova k dezorganizaci. Je možno říct, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou. Aby organizace fungovala jak má, je třeba udržovat určité klima, které je zaměřeno nejen na výkon, ale i na jednotlivce, na neformální vztahy, optimální postupy při zvládnutí konfliktu a dodržování pravidel. Takže je důležité, jak se dělají rozhodnutí, jaké komunikační kanály jsou nejčastěji využívány, jaká je organizační struktura a schopnost reagovat na podněty (Mikulaščík, 2010).

Mezi nejčastější formy komunikace patří:

- ústní komunikace
- písemná komunikace

Ústní komunikace je označována jako nejrozšířenější forma dorozumívání v organizaci. Jedná se i o jednu z neúčinnějších forem komunikace, jelikož je bezprostřední a je zde možnost okamžité zpětné vazby. Další velmi rozšířenou formou komunikace je písemná forma komunikace. Díky této formě lze informovat více lidí najednou a jedná se o více závaznou formu sdělení, ovšem oproti ústní komunikaci není tato forma komunikace tolik rychlá ani účinná. V rámci organizací můžeme také identifikovat takzvané komunikační kanály: komunikační kanály formální – vyplývající z organizační struktury podniku, zde komunikace probíhá vertikálně, horizontálně i diagonálně komunikační kanály neoficiální – jedná se o komunikační síť, která je tvořena náhodnými osobními kontakty a je velmi důležitá pro celkové skupinové klima (Fiedler, Horáková, 2005).

3.3.1 Komunikace manažera

Komunikační kompetence je jmenována jako nejdůležitější, když se hovoří o faktorech úspěchu vedoucích pracovníků pro budoucnost. Nejméně polovina aktivit vedoucích spočívá především na komunikačních požadavcích. Manažer má regulovat chování podřízených pracovníků, chování každého z nich má být pod určitou kontrolou. Ve skutečnosti ale tyto vztahy skrývají celou řadu problémů. Manažer musí mít citlivost pro vnímání zpětné vazby, musí být schopen empatie do pocitů pracovníků. Pro vyvolání důvěry a vztahu se spolupracovníky je tato schopnost nezbytná. Manažer musí umět vychovávat své podřízené k vyšší míře autonomie i schopnosti zvládat problémy bez nadměrné pomoci.

Optimální vedoucí by měl být osobnost, která je považována za opravdového leadera, měl by být komunikačně na úrovni, se svými podřízenými by to měla být bezproblémová komunikace. Podřízený musí mít pocit, že jejich manažer je pro ně užitečný. Neměl by u svých podřízených vyvolávat pocit méněcennosti. Toto může vyvolat celá řada drobných prohřešků ve verbální i neverbální prohřešků. Slova podřízených musí vyvolávat aktivitu (Mikulaščík, 2010).

3.3.2 Komunikace a styl řízení

Styl řízení je nejčastěji charakterizován jako určitý navyklý způsob manažera realizovat svoje funkce. Tento jejich projev je výsledkem jejich názoru jak to dělat, jejich osobnostními možnostmi jak to dělat i vnějšími podmínkami, které tyto představy mohou do značné míry korigovat. Projev manažerské komunikace ve stylu jeho řízení má základ v chápání pojetí reciprocit oběma stranami řídicího procesu, tedy manažerem i jeho podřízenými. Kromě individuálních vlivů jednotlivých spolupracovníků je uplatňovaný styl řízení výrazem respektování filosofie celého kolektivu, úrovní neformálních vztahů, sociometrickými pozicemi a rolemi.

Zde 4 různé manažerské styly (Fiedler, Horáková, 2005):

1. Typ A

Jde o manažery, kteří nepoužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby. Oblast neznáma v tomto stylu převládá, protože manažer není ochoten rozšiřovat oblast svých znalostí, ani znalostí druhých. Takový manažer je úzkostlivý a nepřátelský a vytváří dojem, že je k druhým chladný a nadutý. Pokud má organizace v klíčových funkcích více takových typů, pak lze očekávat špatnou a neefektivní komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti. Manažer typu A se často projevují jako autokratičtí vůdci.

2. Typ B

Někteří manažeři touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale kvůli své osobnosti a svým postojům nejsou schopni otevřeně vyjádřit svoje pocity a názory. Musejí proto spoléhat na zpětnou vazbu. Převažujícím rysem tohoto stylu je projev oné fasády. Podřízení nebudou takovým vedoucím zřejmě příliš důvěřovat, protože vidí, že tito manažeři si nechávají své názory, ale také nápady pro sebe. Chování typu B projevují manažeři, kteří chtějí praktikovat nějakou formu permissivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh či projevují nezájem.

3. Typ C

Manažeři, kteří vysoce hodnotí své vlastní názory a nápady, nikoliv však nápady a názory druhých, používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Důsledkem tohoto stylu je udržování a rozšiřování hluchého prostoru. Podřízení brzy poznají, že manažer nemá skutečný zájem o komunikaci. Chce slyšet pouze vyjadřování souhlasu a nadšení. Manažeři typu C mají tedy obvykle podřízené, kteří jsou nepřátelští, nejistí a otrávení. To proto, že poznali, že jejich manažeři se zajímají hlavně o zachování vlastní důležitosti a prestiže.

4. Typ D

Jde o vyvážené využívání nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři, kteří jsou si jisti ve svých funkcích, jsou ochotni sdělovat své názory i ochotně přijímají zpětné vazby. Přiměřeně tomu, jak úspěšně tuto svoji činnost vykonávají, přiměřeně tomu, s jakým úspěchem realizují tento styl vedení, zvětšuje se aréna a komunikace se stává efektivnější.

3.3.3 *Rozhovor*

Jedná se o jednu z nejběžnějších forem komunikace v podniku. Může probíhat mezi dvěma či více lidmi. Jejím základním cílem je získání určitých informací. Může se odehrávat jak v neformální podobě, tak formální podobě. Zpravidla se jedná o komunikaci takzvaně tváří v tvář, případně telefonicky nebo prostřednictvím moderních IT technologií (Skype atd). Důležitým faktem je, že informace získané při rozhovoru jsou často velmi aktuální a je možné získat i osobní reakce lidí či jejich názor na aktuální skutečnost. Je zde možná okamžitá osobní konfrontace s možností zpětné vazby a například upřesnění sdělovaných informací. Samozřejmostí je i možnost číst z neverbální chování dotazovaného. (Mikulaščík, 2010).

Rozhovory či interview můžeme dělit dle Mikulaščíka (2010) na několik forem:

výběrové interview – jako vstupní pohovor

hodnotící interview – prováděný se zaměstnanci v pravidelných intervalech většinou jedenkrát za rok

motivační interview – týká se stimulování zaměstnanců k plnění pracovních úkolů

poradní interview – dotazování zaměstnanců na názory o firmě, na podmínky práce, na způsoby, jak dosahovat cíle, na spokojenost s odměňováním atd.

informativní interview – dotazování na výsledky, zkušenosti, podmínky

persuasivní interview – přesvědčovací (u dealerů)

interview v podobě stížnosti a nespokojenosti – zaměstnanci nebo studenti, kteří jsou s něčím nespokojeni, si vyžádají rozhovor se zástupci vedení, kde vyjadřují svůj nesouhlas, stížnost

interview při propouštění ze zaměstnání – zjišťování, proč zaměstnanci opouštějí zaměstnání Samozřejmě existuje ještě řada další forem rozhovoru, ovšem tento výčet se snaží postihnout ty nejběžnější z nich.

3.3.4 Přesvědčování a vyjednávání

Přesvědčování

Přesvědčování je určitá forma komunikace, při které je snaha formou argumentace ovlivnit názor nebo činnost určitého člověka či skupiny. Přesvědčování může nabývat různých forem, ať už formou logického zdůvodňování, apelování, využití neverbální komunikace nebo působením na emoce, víru, fantazii apod.

Mikulaščík uvádí následující cíle přesvědčování: (Mikulaščík, 2010).

převzetí nebo osvojení nějakého názoru, postoje, odpovědnosti, reakce pokračování v něčem, co pracovník dělá a nemá chuť v tom pokračovat zlepšování – přesvědčovat pracovníka, aby podával lepší výkon zastrašování – přesvědčit pracovníka, aby nedělal nějakou nežádoucí činnost ukončení aktivity – racionální argumentace, která má za účel ukončení činnosti pracovníka redukování aktivity, která není žádoucí (např. omezování spotřeby vody)

Vyjednávání

Je forma komunikace, kde se jedna strana snaží přesvědčit stranu druhou. Tato forma komunikace má v sobě obsažen prvek prosazování vlastního zájmu. Jedná se v určité slova smyslu o jistou formu přesvědčování, přičemž každá ze stran má určité záměry a cíle, kterých chce dosáhnout. Vyjednávání je velmi odlišné dle pole, kde se odehrává, rozdílné vyjednávání bude v politické sféře, jiné pak ve vědecké či obchodní sféře. V praxi lze rozeznávat dva styly vyjednávání: (Mikulaščík, 2010).

1. Tvůrčí – tento druh komunikace má blízko k dialogu, přičemž obě strany jsou

v komunikace stejně zainteresovány a snaží se nalézt nejlepší možné řešení

2. Konkurenční, kompetitivní – zde se každá ze zúčastněných stran snaží získat

výhodu nad oponentem

3.3.5 Písemná forma komunikace

Jedná se o formu sdělování, která má permanentnější charakter, je více závazná a méně manipulativní oproti mluvenému sdělení. Bývá často více promyšlená, komplikovanější, s důrazem na stylistickou a gramatickou správnost. Může být doplněna o grafy, tabulky či různé druhy obrázků a diagramů. V současné době existuje i několik rozdílů v písemné formě komunikace. Je to zejména dáno rozvojem elektronické komunikace, která do jisté míry vnáší do písemné komunikace méně formalitu (Mikulaščík, 2010).

Formy písemné komunikace dle Mikulaščíka (2010):

- dopisy
- zprávy, výroční zprávy
- nástěnky, vývěsky
- dotazníky
- plány
- smlouvy
- zápisy z porad, příkazy, úkoly
- články v tisku
- podnikové noviny
- emaily
- reklamní texty
- vývěsky
- navštívenky
- faxy, telexy
- telegramy
- návody a instruktaže
- Oběžníky

3.3.6 Telefonování

Telefonování je do určité míry nahrazením komunikace tváří v tvář, tudíž může nabývat i podobných významů. Je to prostředek, který nám do značné míry může ušetřit čas, pomáhá nám překonávat velké vzdálenosti a umožňuje nám v krátkém čase učinit základní sdělení. V mnoha případech bývá předchůdcem osobní komunikace (tváří v tvář). Při telefonické komunikaci je nutné dodržovat některá pravidla, která do jisté míry nevstupují do hry v případě jiných druhů komunikace (Mikulaščík, 2010).

4 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU

4.1 IKEA Česká republika, s.r.o.

Společnost IKEA patří v současnosti k předním prodejcům nábytku nejen v ČR, ale i na celém světě. Do podvědomí zákazníků se jistě zapsala svými atraktivními cenami a moderním nábytkem. Mnozí zákazníci si obchodní domy IKEA oblíbili díky expozicím na prodejní ploše, kterými se nechávají inspirovat při vybavování vlastních domácností, v obchodních domech si mohou jednotlivé výrobky prohlédnout, vyzkoušet, informovat se u prodavače na podrobnosti. A v neposlední řadě je pro ně nákup v IKEA zážitkem a příjemně stráveným volným časem (www.ikea.cz)

Vize a obchodní myšlenka

Vize v IKEA je „přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí“. Obchodní myšlenka tuto vizi podporuje tím, že nabízí „široký sortiment výrobků pro zařízení domácnosti s dobrou funkcí a designem za ceny tak nízké, aby si je mohlo dovořit co nejvíce lidí“.

IKEA vyvíjí velké úsilí, aby dokázala vyrábět kvalitní výrobky za dostupné ceny. Bylo pro to potřeba optimalizovat celý proces od vývoje po prodej, budovat dlouhodobé vztahy s dodavateli, investovat značné částky do vysoce automatizované výroby a vyrábět velké objemy. Vize se ale netýká jen vybavení domácnosti, jde také o to, přispívat k lepšímu každodennímu životu všech lidí.

Název IKEA pochází ze spojení čtyř začátečních písmen. Písmeno I znamená Ingvar, K je Kamprad, E je Elmtaryd (název rodinné farmy) a A znamená Agunnaryd (jméno vesnice) (www.ikea.cz).

IKEA Group v roce 2014:

Klíčové údaje:

Celkové tržby: 28,7 miliard euro

Počet obchodních domů: 315 ve 27 zemích

Počet výrobků: Asi 9 500 výrobků v sortimentu

Počet zaměstnanců: 147 000

Počet dodavatelů: 1 002 v 51 zemi
Počet návštěv v obchodních domech IKEA: 716 milionů
Počet návštěv na webu IKEA: Více než 1,5 miliardy
Počet katalogů: 217 miliónů ve 30 jazycích
Restaurace IKEA: Obrat cca 1,46 miliardy euro ročně
Výroba: 59 % výrobků je vyrobeno v Evropě (www.ikea.cz)

4.1.1 IKEA HANIM spol s.r.o.

Datum zápisu 11. 6. 1991

Obchodní firma IKEA HANIM, spol. s r.o.

Sídlo Praha 5 – Zličín, Skandinávská 1/čp.131, PSČ 155 00

IČO 18628664

Právní forma Společnost s ručením omezeným

Spisová značka 2433 C, Městský soud v Praze

Předmět podnikání - zprostředkování obchodu a služeb
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

Ostatní skutečnosti - Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona o obchodních společnostech a družstvech.
- Datum uzavření společenské smlouvy: 26. 3. 1991

Kapitál Základní kapitál 11 100 000 Kč

Statutární orgán	<u>Marek Feltl</u> - jednatel Praha - východ - Zeleneč, Kaštanová, PSČ 250 91 den vzniku funkce: 18. 6. 2012
	Ing. <u>Petr Míčka</u> - jednatel Praha 3 - Žižkov, Malešická, PSČ 130 00
	<u>Nora Šilháčková</u> - jednatel Praha 6, Národní obrany, PSČ 160 00 den vzniku funkce: 11. 11. 2011
	<u>Dariusz Ludwik Mroczek</u> - jednatel 05-090 Raszyn - Rybie, Strzalkowa 1 den vzniku funkce: 29. 1. 2009
Společníci se vkladem	Ingka Holding Europe B.V. 2333 CT Leiden, Bargelaan 20 Vklad: 11 100 000 Kč, splaceno 100 %. Obchodní podíl 100% (www.rejstrikfirem.cz).

4.1.2 IKEA trading service office

IKEA má 31 Trading Service Offices = TSO (nákupních organizací) ve 26 zemích na celém světě. Každá organizace odpovídá za dodavatele podle určitých materiálových kategorií. Trading Service Office v Praze TSO je rozdělena na obchodní a podpůrnou část. Do obchodní části náleží profese jako business developer, technik a supply planner. Podpůrná část se skládá z logistických specialistů, systémové podpory, personálního oddělení, odborníka na clo a technických pracovníků (auditor, chemický odborník, manager kvality atd.).

Business developer

Osoba v této profesi je celkově zodpovědná za obchod s jednotlivými dodavateli.

Supply planner

Má za úkol zajistit dostupnost zboží a logistické nastavení jednotlivých dodavatelů.

Technik

Odpovídá za kvalitu výrobků, které dodavatel vyrábí a podílí se na snižování nákladů pomocí nových návrhů technického provedení.

Z podpůrné můžeme jmenovat pozici **auditora**, jelikož se jedná o pozici, která má speciální náplň. Popisem této funkce bych také ráda potvrdila, že IKEA se skutečně zaobírá svými dodavateli, aby dodržovali zásady svého odběratele v otázkách sociálních, kvalitativních i životního prostředí.

Auditor

Tato pozice zahrnuje kontrolu dodavatele - auditování, aby dodržoval podmínky, které se týkají sociálních podmínek, životního prostředí, původu některých materiálů a kvality.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Analýza komunikačních dovedností pro práci manažera

Tato analýza probíhala na základě dotazníkového šetření. Dotazník představuje nejběžnější nástroj pro sběr informací pro různé typy průzkumů. Je složen ze série tvrzení, jejich cílem je získat údaje o komunikačních dovednostech manažera ve vybrané organizaci. Dotazník má celkově 37 výroků, které respondenti hodnotí (viz příloha číslo 1). Identifikační otázky rozlišují zkoumaný soubor do skupin dle věku, pohlaví a jiných základních parametrů. Na jejich základě došlo k vyhodnocení názorů dotazovaných respondentů. Pro výzkum byly zvoleny uzavřené otázky. Mezi výhody patří nenáročnost na vyjadřovací schopnost dotazovaného, odpovědi jsou rovnocenné.

Výzkum byl prováděn v průběhu února a března roku 2015 v Ikea Hanim s.r.o. Vzhledem k obtížnému získávání interních informací, nemohou být některé informace publikovány. Přesná organizační struktura firmy IKEA Hanim s.r.o. není zcela známa. Pro tuto diplomovou práci postačí informace, že již zmínění zaměstnanci na určité pozici pracují v mikro týmech a mají nad sebou vždy manažera, který se zpovídá výše. Předmětem dotazování bylo získání informací o úrovni komunikačních dovedností manažera. Dotazováno bylo 50 zaměstnanců v Trading Service Office (popsáno výše). Osoby byly požádány

o vyplnění dotazníku jedním ze zaměstnanců ve firmě. Výzkum probíhal jako sběr kvantitativních dat ve formě dotazníku, který byl zaslán elektronickou poštou skrze e-mail.

Dotazník byl rozčleněn do čtyř následujících částí:

- I. Verbální komunikace,
- II. Neverbální komunikace,
- III. Předávání informací – zpětná vazba,
- IV. Neformální komunikace.

Návratnost dotazníku byla 35 z 50 oslovených respondentů. Data byla zpracována ve formě grafů a dále rozebrány jednotlivé otázky podle procentního složení.

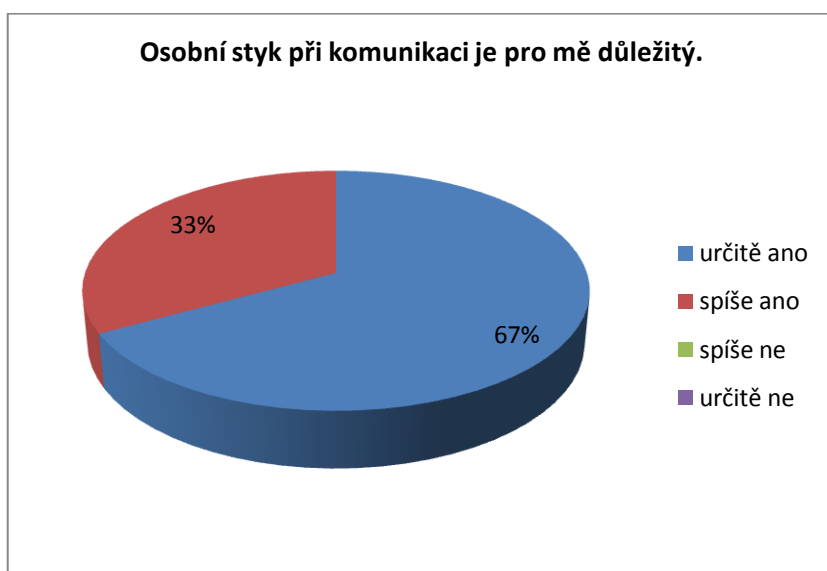
5.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření

I. Verbální komunikace

Osobní styk při komunikaci je pro mě důležitý.

První otázka v dotazníku byla zaměřena na osobní styk při komunikaci. **68 %** respondentů uvedlo **určitě ano**, zbylých **32 %** uvedlo **spíše ano**. Osobní kontakt je tedy pro zaměstnance důležitý a jeho velkou výhodou je možnost okamžité zpětné vazby.

Graf č. 1 - Osobní styk při komunikaci je pro mě důležitý.

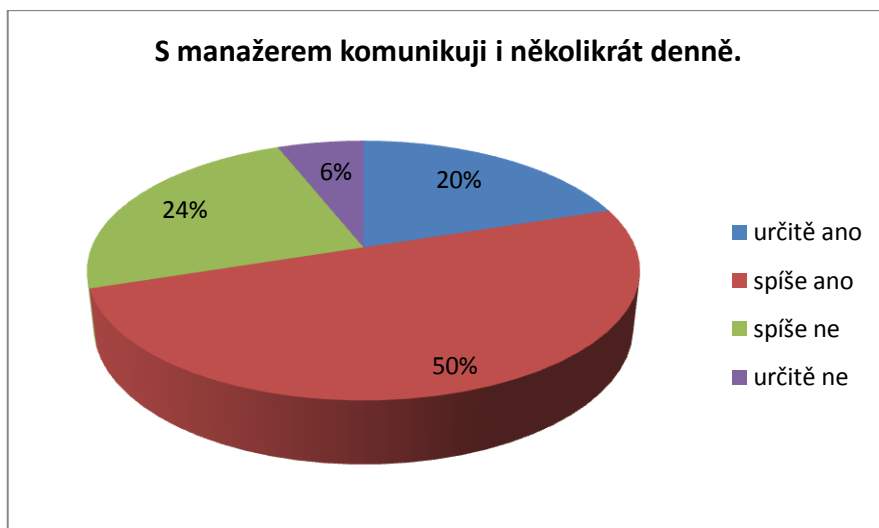


Zdroj: vlastní zpracování

S manažerem komunikuji i několikrát denně.

Na otázku týkající se frekvence komunikace s manažerem i několikrát denně, odpovědělo **20 %** respondentů **určitě ano**. Odpověď **spíše ano** vybralo **50%** dotázaných. **24 %** odpovědělo **spíše ne** a zbylých **6 %** komunikaci několikrát denně naprosto vyloučilo. Lze sledovat, že většina podřízených komunikuje s manažerem i několikrát denně.

Graf č. 2 – S manažerem komunikuji i několikrát denně.



Zdroj: vlastní zpracování

Ke komunikaci používám zejména osobní kontakt, telefon.

25 % zaměstnanců zvolilo odpověď **určitě ano** a preferují osobní, telefonický kontakt při komunikaci. **58 % zaměstnanců** zvolilo **spíše ano** a také se přiklání k osobnímu kontaktu. Pouze zbylých **17 %** odpovědělo, že ke komunikaci spíše nepoužívá osobní kontakt nebo telefon.

Graf č. 3 – Ke komunikaci používám zejména osobní kontakt, telefon.

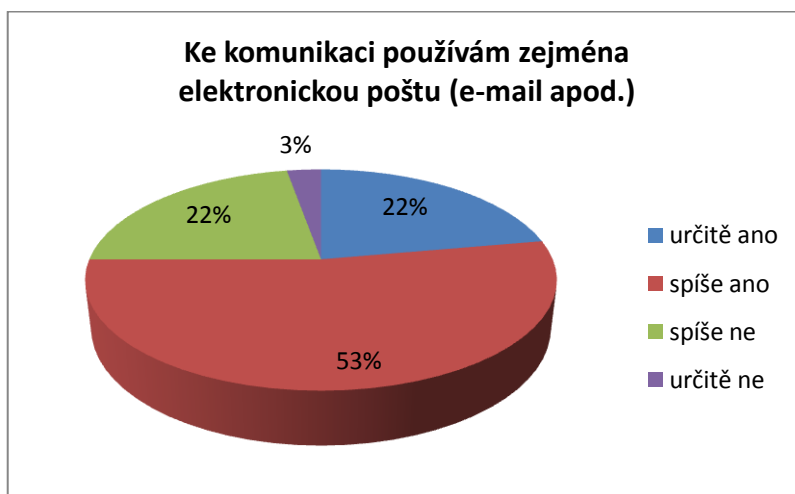


Zdroj: vlastní zpracování

Ke komunikaci používám zejména elektronickou poštu (email apod.)

22% dotázaných uvedlo, že **určitě** využívá při komunikaci jako hlavní formu právě elektronickou poštu. **53% dotázaných** se spíše také přiklání ke komunikaci elektronickou formou. 22 % zaměstnanců tuto komunikaci spíše nepoužívá a zbylá 3 % zaměstnanců zcela vylučuje.

Graf č. 4 – Ke komunikaci používám zejména elektronickou poštu (e-mail apod.)

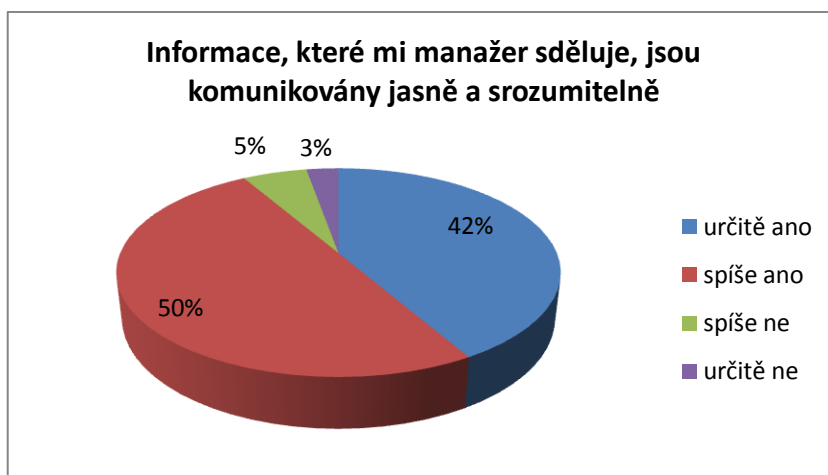


Zdroj: vlastní zpracování

Informace, které mi manažer sděluje, jsou komunikovány jasně a srozumitelně.

Většina zaměstnanců jsou se srozumitelností a jasností sdělení spokojeni. **42 %** jsou **určitě spokojeni** a **50 % zaměstnanců** jsou spíše spokojeni. Spokojenost ovšem není 100% a 5 % zaměstnanců jsou spíše nespokojeni a zbylé 3 % zaměstnanců vybrala odpověď určitě ne a se srozumitelností a jasností sdělení jsou nespokojeni.

Graf č. 5 – Informace, které mi manažer sděluje, jsou komunikovány jasně a srozumitelně

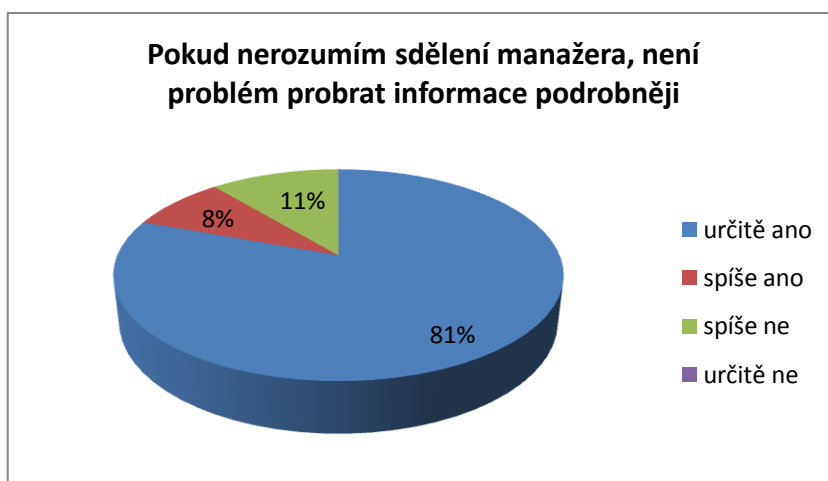


Zdroj: vlastní zpracování

Pokud nerozumím sdělení manažera, není problém probrat informace podrobněji.

Naprostá většina (**81 %**) podřízených se neostýchá a zeptá se svého manažera na podrobnosti, pokud úkol není dostatečně pochopen. 8 % dotázaných spíše také nemá problém probrat informace podrobněji. Zbylých **11 % má problém**, pokud sdělení nepochopí.

Graf č. 6 – Pokud nerozumím sdělení manažera, není problém probrat informace podrobněji

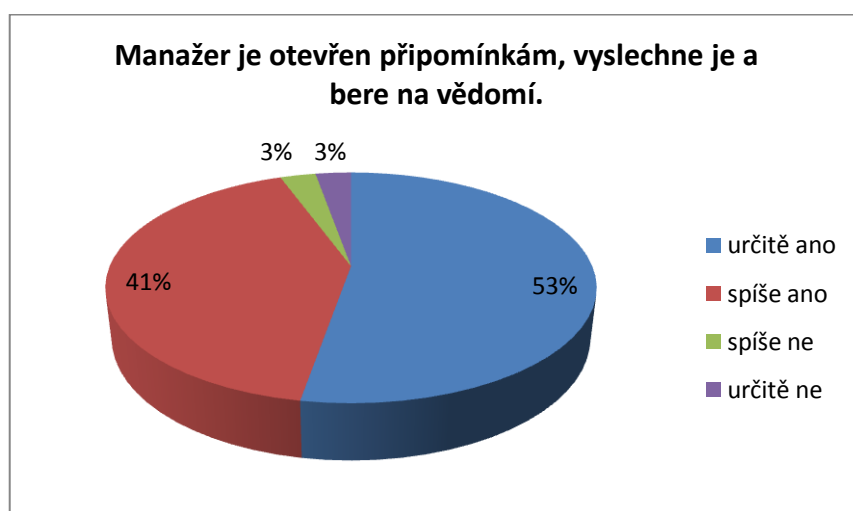


Zdroj: vlastní zpracování

Manažer je otevřen připomínkám, vyslechne je a bere na vědomí.

Většina podřízených hodnotí manažera v oblasti přístupnosti připomínek a vnímání jejich názoru kladně. **53 %** manažera takto hodnotí bez výhrad a **41 %** se k tomu **spíše** přiklání. Pouze 3% podřízených nehodnotí otevřenost svého manažera kladně a nepřiklání se k jeho otevřenosti. A 3% zaměstnanců s tvrzením určitě nesouhlasí.

Graf č. 7 – Manažer je otevřen připomínkám, vyslechne je a bere na vědomí.

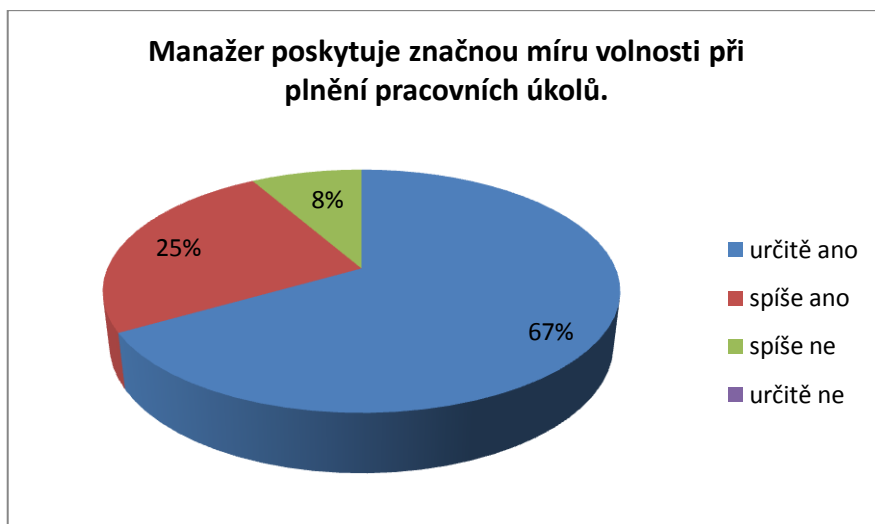


Zdroj: vlastní zpracování

Manažer poskytuje značnou míru volnosti při plnění pracovních úkolů.

Naprostá většina respondentů uvedla, že jim manažer ponechává prostor pro samostatné řešení úkolů a podporuje je v samostatnosti. **67 %** se s tímto tvrzením **ztotožňuje určitě**, **25 %** dotázaných **spíše ano**. Pouze 8 % dotázaných se necítí být volní při plnění pracovních úkolů.

Graf č. 8 – Manažer poskytuje značnou míru volnosti při plnění pracovních úkolů.

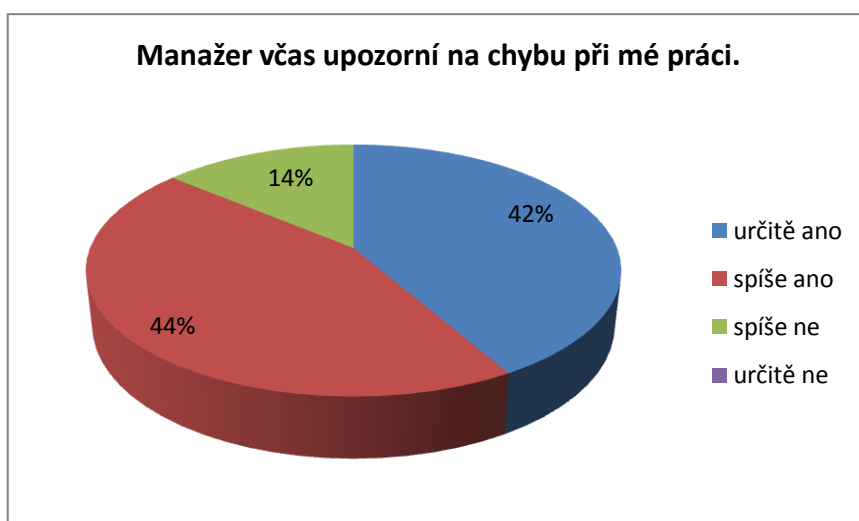


Zdroj: vlastní zpracování

Manažer včas upozorní na chybu při mé práci.

14 % zaměstnanců nesouhlasí s tvrzením, že jsou upozorněni včas na chybu při své práci. Zbytek zaměstnanců v této věci hodnotí manažera kladně. **44 % se spíše** ztotožňují s tvrzením a **42 % zaměstnanců** je s manažerem v této věci naprosto spokojeni.

Graf č. 9 – Manažer včas upozorní na chybu při mé práci.



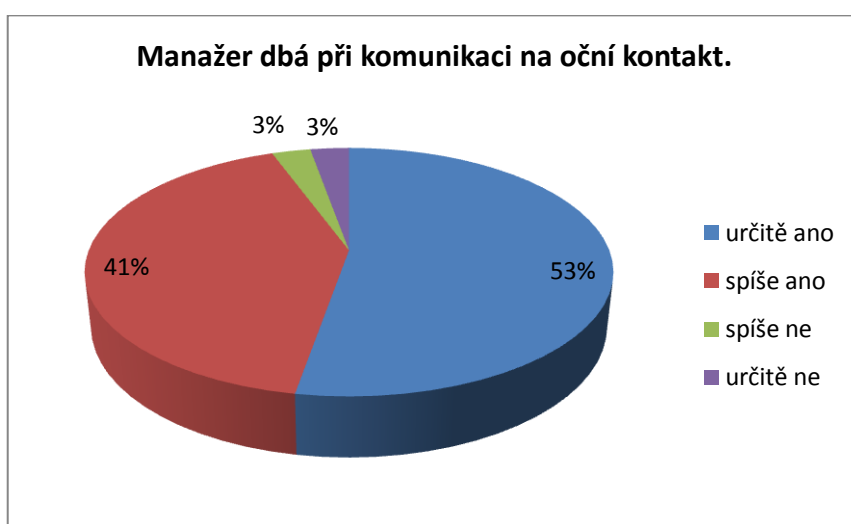
Zdroj: vlastní zpracování

II. Neverbální komunikace

Manažer dbá při komunikaci na oční kontakt.

Co se týče očního kontaktu manažera při komunikaci, odpověděli zaměstnanci kladně. **53 %** odpovědělo na tvrzení určitě **ano**, **41 %** se k tvrzení přiklání **spíše**. Pouze **3 %** dotázaných uvedlo spíše ne a zbylé **3 %** určitě ne. Znamená to, že jsou okamžiky, kdy manažer na oční kontakt dostatečně nedbá.

Graf č. 10 – Manažer dbá při komunikaci na oční kontakt.



Zdroj: vlastní zpracování

Oční kontakt při komunikaci je pro mě důležitý.

69 % podřízených uvedlo, že je pro ně určitě oční kontakt důležitý a **25 % podřízených** posuzuje oční kontakt **spíše důležitý**. Zbylých **6 %** nepřisuzuje očnímu kontaktu takovou důležitost a spíše to pro ně v komunikaci není rozhodující.

Graf č. 11 – Oční kontakt je pro mě při komunikaci důležitý.

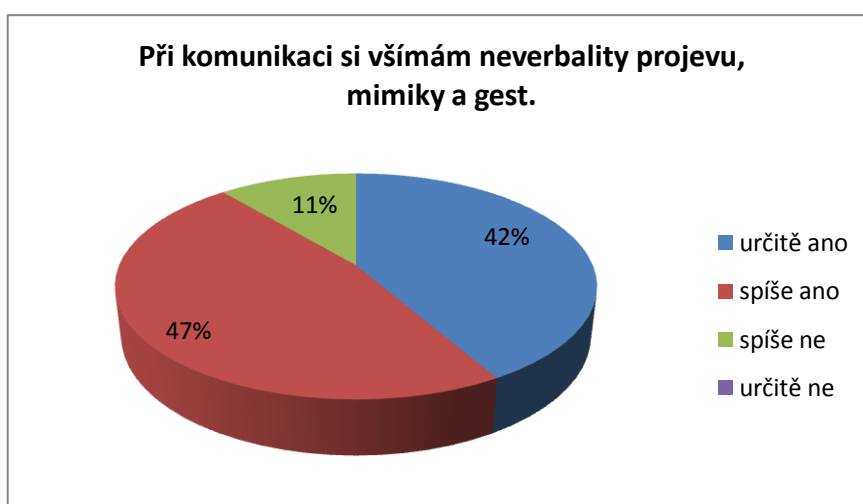


Zdroj: vlastní zpracování

Při komunikaci si všímám neverbality projevu, mimiky a gest.

11 % dotázaných uvedlo, že při komunikaci si **neverbality** v projevu **nevšímají**, tudíž nepřisuzují důležitost. Zbylých **42 %** uvedlo, že určitě při komunikaci neverbalitu v podobě gest a mimiky **vnímají** a **47 %** se spíše také ztotožnili s výrokem.

Graf č. 12 – Při komunikaci si všímám neverbality projevu, mimiky a gest.

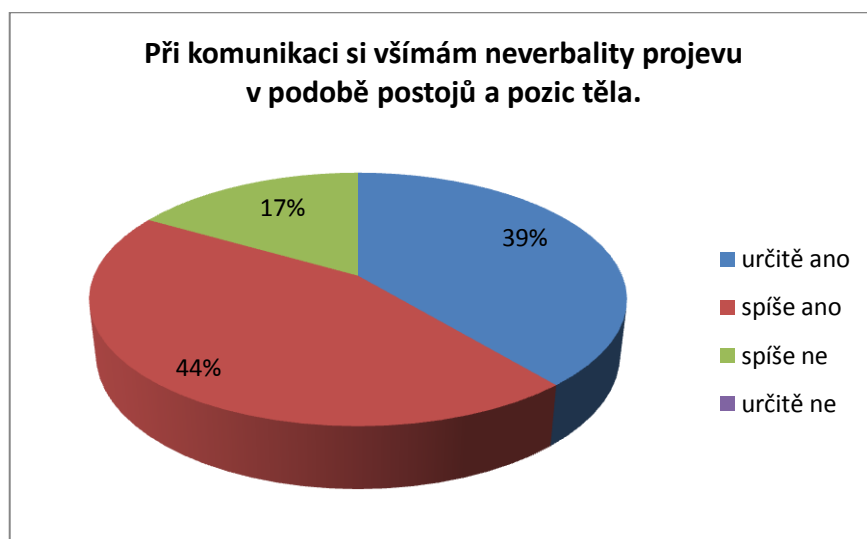


Zdroj: vlastní zpracování

Při komunikaci si všímám neverbality projevu v podobě postojů a pozic těla.

Na otázku týkající se neverbality projevu v podobě postojů a pozic těla, odpovědělo **17 % zaměstnanců**, že si spíše tohoto projevu nevšímají. **44 %** na tento výrok odovědělo **spíše ano** a 39 % si této neverbality určitě v projevu všímají a přisuzují tomu důležitost.

Graf č. 13 – Při komunikaci si všímám neverbality projevu v podobě postojů a pozic těla.

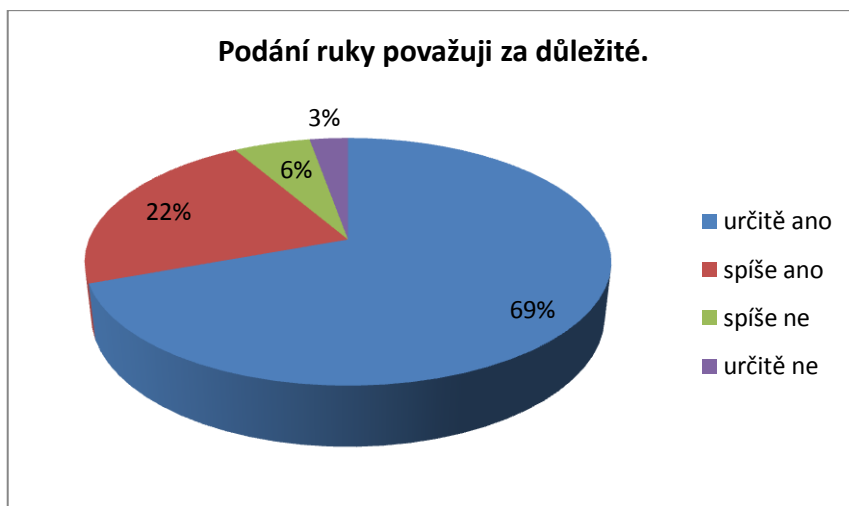


Zdroj: vlastní zpracování

Podání ruky považují za důležité.

Většina zaměstnanců odpověděla, že podání ruky považují za důležité. **69 %** zvolilo odpověď **určitě ano**, **22 % spíše ano**. Ovšem také část zaměstnanců (6 %) podání ruky nepřisuzuje toli důležitosti a na výrok odpověděli spíše ne. Zbylá 3 % zaměstnanců vůbec podání ruky nepovažuje za důležité a odpověděli určitě ne.

Graf č. 14 – Podání ruky považují za důležité.

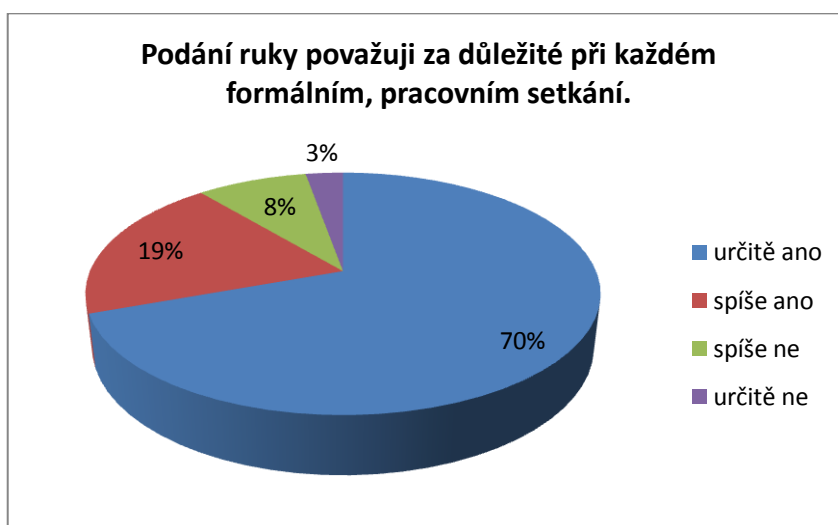


Zdroj: vlastní zpracování

Podání ruky považují za důležité při každém formálním, pracovním setkání.

Co se týče podání ruky při každém formálním setkání, vyjádřila se většina zaměstnanců podobně, jako v předchozí otázce. **70 %** to považuje **určitě za důležité**, **19 %** spíše důležité. Negativně se v tomto výroku vyjádřilo **8 %** dotázaných (spíše ne) a **3 %** dotázaných určitě nepovažuje podání ruky za důležité pokaždé.

Graf č. 15 – Podání ruky považují za důležité při každém formálním, pracovním setkání.



Zdroj: vlastní zpracování

Při osobní komunikaci vnímám vzájemnou vzdálenost protějšku.

Na otázku týkající se vzdálenosti komunikujícího protějšku odpověděla většina dotázaných kladně. **47 % určitě vnímá** vzdálenost protějšku při osobní komunikaci. **39 % spíše vnímá** vzdálenost protějšku. Zbýlých 14 % odpovědělo, že si spíše nevšímají vzdálenosti při komunikaci.

Graf č. 16 – Při osobní komunikaci vnímám vzájemnou vzdálenost protějšku.

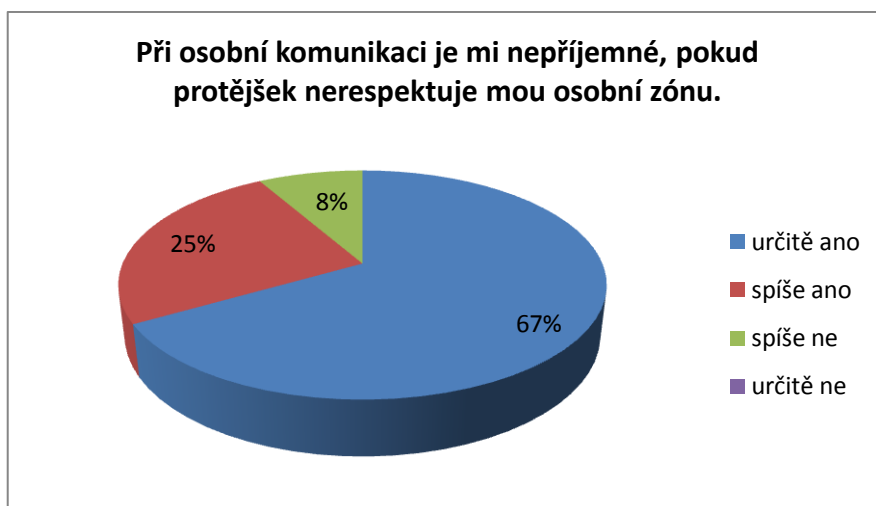


Zdroj: vlastní zpracování

Při osobní komunikaci je mi nepříjemné, pokud protějšek nerespektuje mou osobní zónu.

67 % zaměstnanců uvedlo, že je jim určitě nepříjemné, pokud protějšek při komunikaci nerespektuje jejich osobní zónu. **25 % zaměstnanců** odpovědělo spíše ano a zbylých **8 %** zaměstnancům to spíše nevadí a nevěnují tomu pozornost.

Graf č. 17 – Při osobní komunikaci je mi nepříjemné, pokud protějšek nerespektuje mou osobní zónu.



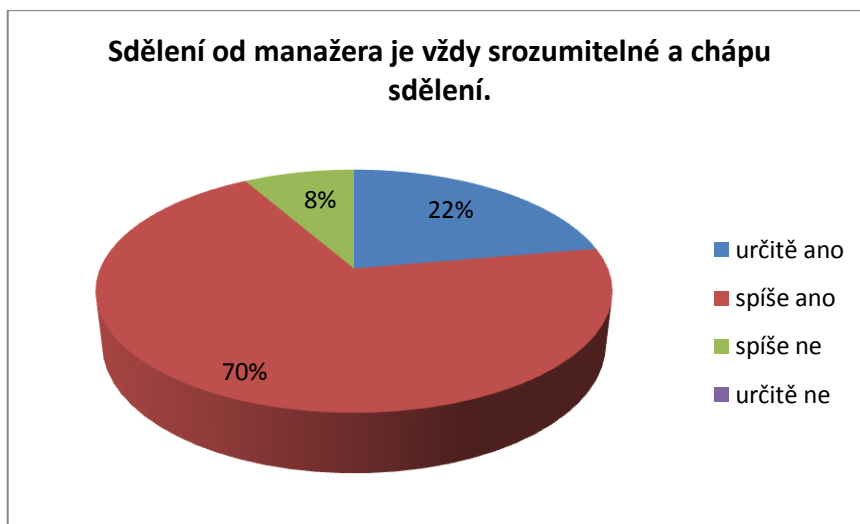
Zdroj: vlastní zpracování

III. Předávání informací – zpětná vazba

Sdělení od manažera je vždy srozumitelné a chápu sdělení.

70 % zaměstnanců odpovědělo na otázku týkající se srozumitelnosti sdělení, že **spíše rozumí a chápou** sdělení od manažera. **22 % zaměstnanců určitě** vždy chápe sdělení od manažera a sdělení je vždy srozumitelné. Zbýlých **8 %** zaměstnanců odpovědělo spíše ne. Z toho vyplývá, že v některých případech zaměstnanci plně nechápou sdělení od manažera.

Graf č. 18 – Sdělení od manažera je vždy srozumitelné a chápu sdělení.

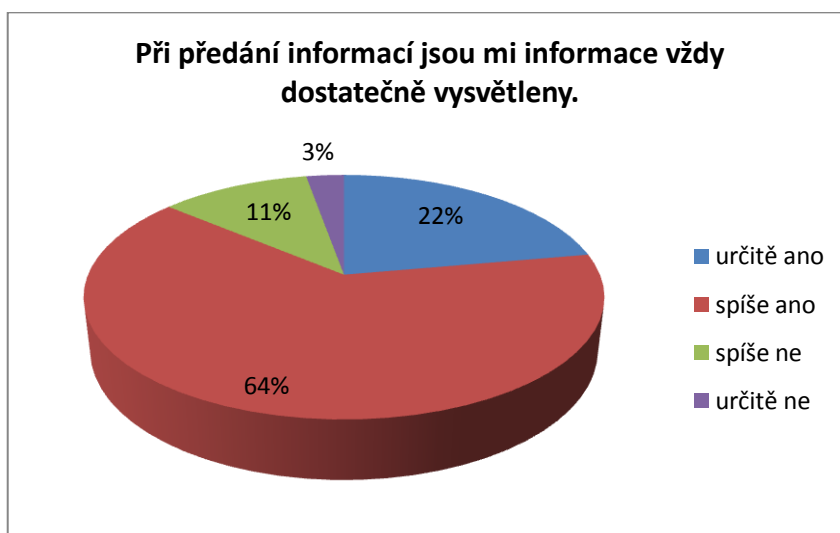


Zdroj: vlastní zpracování

Při předání informací jsou mi informace vždy dostatečně vysvětleny

64 % dotázaných **spíše nemá problém** při předání informací od manažera a jsou jim vysvětleny uspokojivě. **22 %** **určitě** nemá problém a zbylých **11 %** dotázaných přiznalo občasný problém při vysvětlení informací od manažera a odpovědělo spíše ne. **3%** zaměstnanců vyjádřila nespokojenost při předávání informací a odpověděla určitě ne.

Graf č. 19 – Při předání informací jsou mi informace vždy dostatečně vysvětleny.



Zdroj: vlastní zpracování

Manažer ode mě vyžaduje odsouhlasení pochopení předaného sdělení.

33 % zaměstnanců odpovědělo, že **určitě** po nich manažer vyžaduje odsouhlasení pochopení sdělení. **31 % zaměstnanců** uvedlo spíše ano. **33 %** na toto tvrzení odpovědělo spíše ne a zbylá **3 %** uvedla, že po nich určitě manažer odsouhlasení pochopení nevyžaduje.

Graf č. 20 – Manažer ode mě vyžaduje odsouhlasení pochopení předaného sdělení.

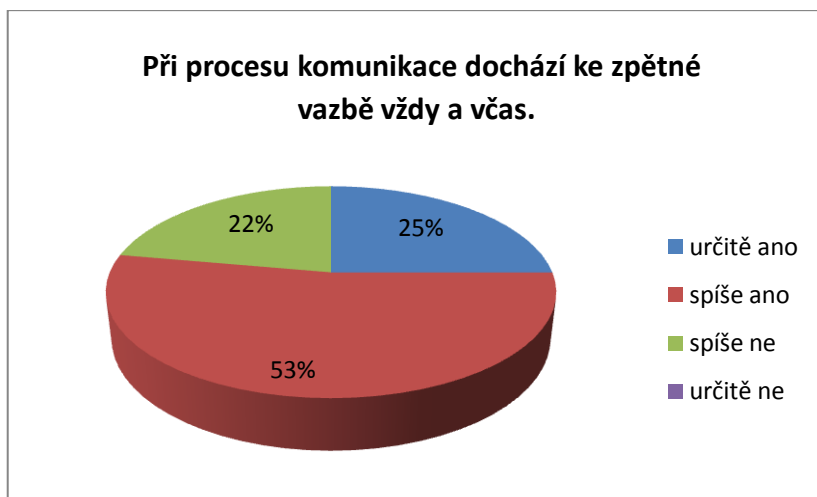


Zdroj: vlastní zpracování

Při procesu komunikace dochází ke zpětné vazbě vždy a včas.

25 % podřízených uvedlo, že určitě dochází **vždy a včas** ke zpětné vazbě. **53 %** uvedlo spíše ano. Neméně důležitá část podřízených (**22 %**) nehodnotí proces komunikace kladně a zpětná vazba podle nich spíše nepřichází včas a vždy.

Graf č. 21 – Při procesu komunikace dochází ke zpětné vazbě vždy a včas.

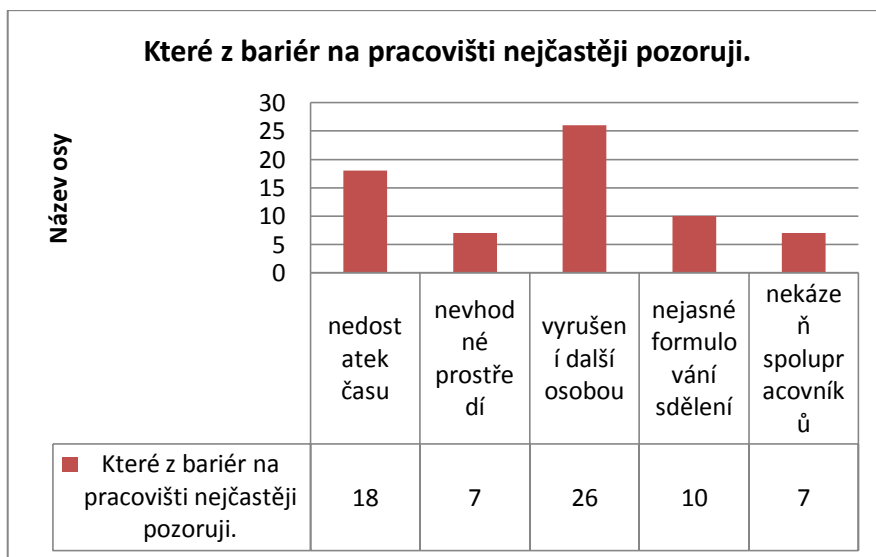


Zdroj: vlastní zpracování

Které z bariér na pracovišti nejčastěji pozorují.

Na tuto otázku bylo zaznamenáno 68 responsí, přestože respondentů bylo 35. Bylo to z důvodu možnosti označit i více odpovědí. Bariéra, která byla zvolena jako nejvíce se vyskytující problém v komunikaci, byla zvolena možnost **vyrušení další osobou** s počtem 26 responsí. Jako druhá nejčastější bariéra byla zvolena možnost **nedostatek času**, která byla zvolena 18 respondenty. Bariéra v podobě **nejasného formulování sdělení** byla zvolena 10 respondenty. Stejný počet responsí (7), získaly bariéry **nevhodné prostředí** a **nekázeň spolupracovníků**.

Graf č. 22 – Které z bariér na pracovišti nejčastěji pozorují.



Zdroj: vlastní zpracování

IV. Neformální komunikace

Se svým manažerem řeším i osobní nepracovní záležitosti.

Tato otázka určuje vztah manažera a podřízeného. **58 % zaměstnanců** není ke svému manažerovi natolik otevřeno a spíše s ním neřeší své osobní záležitosti. 6 % to dokonce naprosto vylučuje. **22 % uvedlo spíše ano** a zbylých 14 % odpovědělo určitě ano.

Graf č. 23 – Se svým manažerem řeším i osobní nepracovní záležitosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Se svým nadřízeným si tykám.

Všichni zaměstnanci uvedli (100 %) , že si s manažerem **tykají**.

Graf č. 24 – Se svým nadřízeným si tykám.

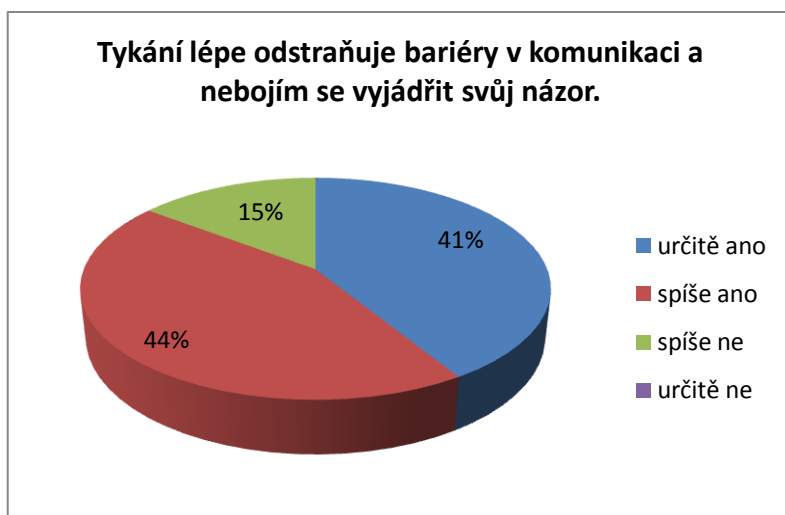


Zdroj: vlastní zpracování

Tykání lépe odstraňuje bariéry v komunikaci a nebojím se vyjádřit svůj názor.

Na otázku, zda tykání odstraňuje bariéry v komunikaci, odpověděla většina kladně. **41 %** se k tomuto tvrzení přiklání určitě a **44 % spíše** také. Pouze 15 % si myslí, že tykání spíše neodstraňuje bariéry v komunikaci a nepůsobí to pro ně jako znamení rovnocennosti.

Graf č. 25 – Tykání lépe odstraňuje bariéry v komunikaci a nebojím se vyjádřit svůj názor.

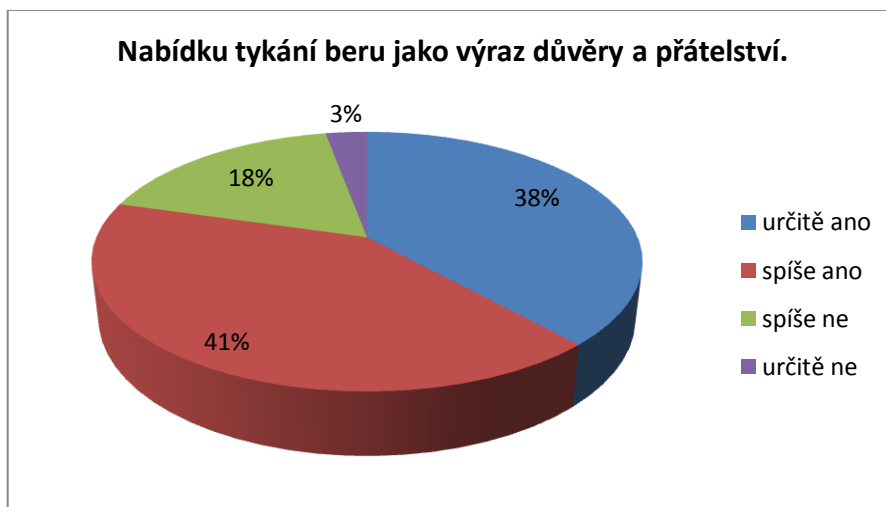


Zdroj: vlastní zpracování

Nabídku tykání beru jako výraz důvěry a přátelství.

38 % zaměstnanců si myslí, že nabídka tykání je určitě výraz důvěry a přátelství. **41 %** se k tomuto tvrzení spíše také přiklání. **18 % dotázaných** toto spíše popírá a nevyjadřuje to pro ně důkaz důvěry a zbylá **3 %** se s tímto tvrzením vůbec neztotožňuje.

Graf č. 26 – Nabídku tykání beru jako výraz důvěry a přátelství.

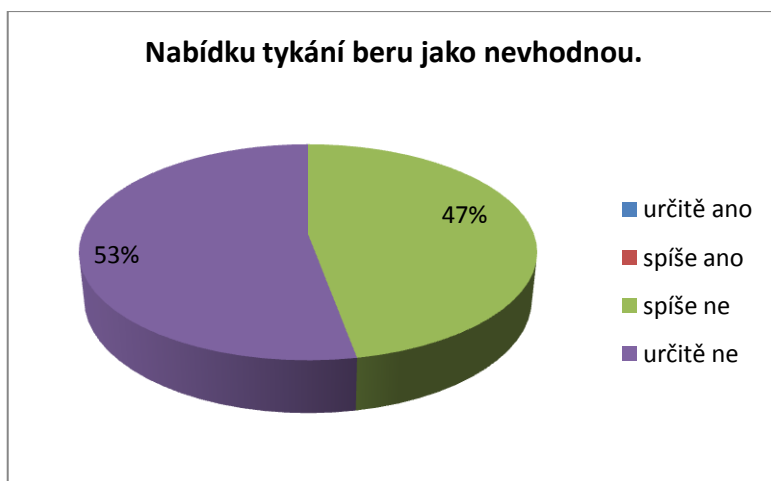


Zdroj: vlastní zpracování

Nabídku tykání beru jako nevhodnou.

53 % zaměstnanců si určitě nemyslí, že nabídka tykání je nevhodná. Zbylá část 47 % se k tomu také spíše nepřiklání.

Graf č. 27 – Nabídku tykání beru jako nevhodnou.

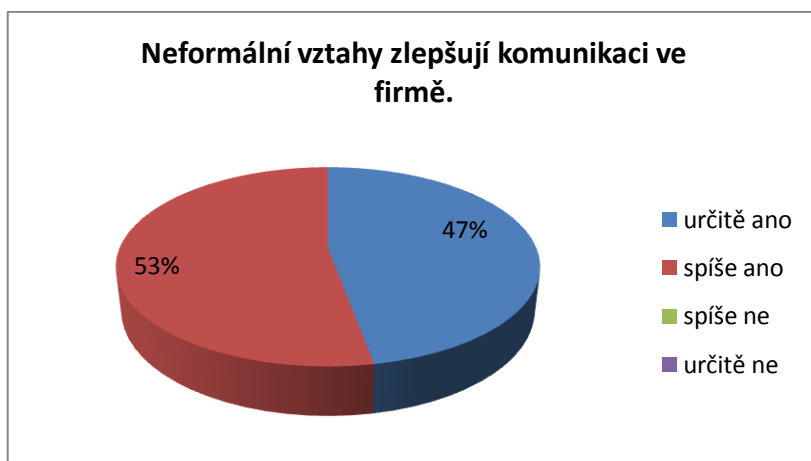


Zdroj: vlastní zpracování

Neformální vztahy zlepšují komunikaci ve firmě.

Na otázku, zda neformální vztahy zlepšují ve firmě komunikaci, odpovědělo 47 % **určitě ano**. A zbylých 53 % se k názoru také spíše přiklání.

Graf č. 28 – Neformální vztahy zlepšují komunikaci ve firmě.



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost pro nás často připravuje vícedenní akce v podobě teambuildingů.

59 % zaměstnanců uvedlo **spíše ano** a jsou relativně spokojeni s četností těchto akcí. **26 %** dotázaných tvrzení podpořilo odpovědí určitě ano. **15 %** zaměstnanců odpovědělo spíše ne a uvítalo by častější konání vícedenních akcí.

Graf č. 29– Společnost pro nás často připravuje vícedenní akce v podobě teambuildingů.

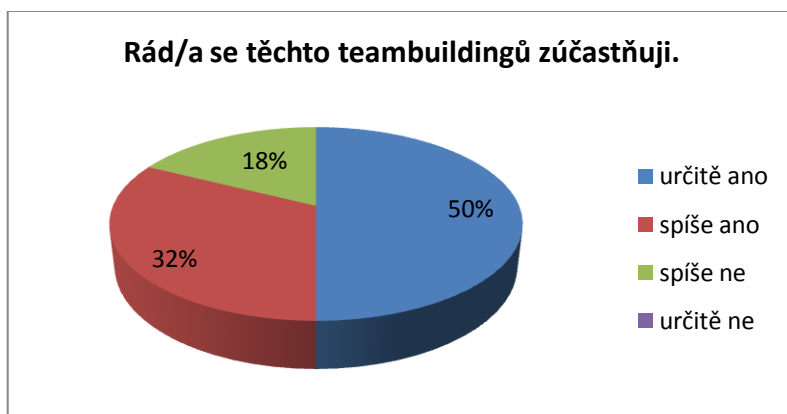


Zdroj: vlastní zpracování

Rád/a se těchto teambuildingů zúčastňuji.

82 % zaměstnanců se těchto teambuildingů zúčastňuje rádo. Je zde, ale také **18 %**, kteří odpověděli spíše ne a nejsou spokojeni s těmito akcemi.

Graf č. 30 - Rád/a se těchto teambuildingů zúčastňuji.

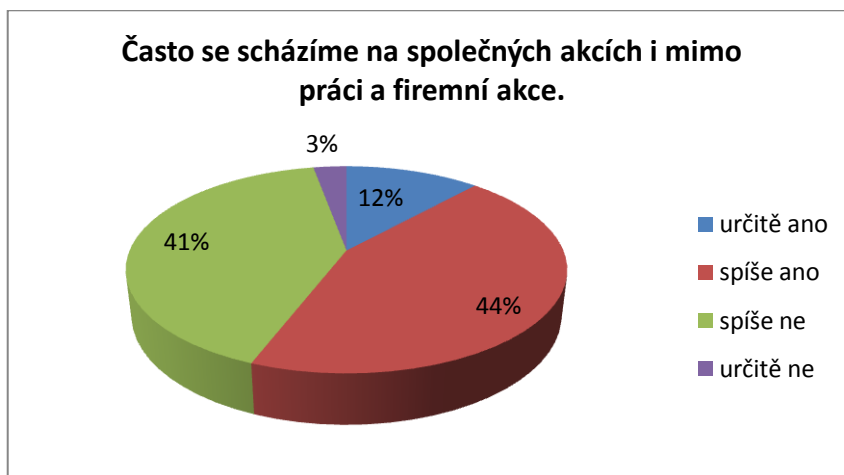


Zdroj: vlastní zpracování

Často se scházíme na společných akcích i mimo práci a firemní akce.

44 % zaměstnanců uvedlo, že spíše scházejí mimo práci a firemní akce, **41 %** ale toto tvrzení **spíše nepotvrzuje**. 12 % z dotázaných uvedlo, že určitě ano a jejich akce jsou časté i mimo firemní akce. Zbývá 3 % zaměstnanců toto určitě vylučuje.

Graf č. 31 – Často se scházíme na společných akcích i mimo práci a firemní akce.



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost často zajišťuje dobrovolné vzdělávací kurzy, přispívající ke zlepšení mých komunikačních dovedností.

S výrokem, že firma často zajišťuje dobrovolné kurzy, souhlasí **64 % zaměstnanců**. 30 % označilo odpověď spíše ne a 6 % s tvrzením nesouhlasí.

Graf č. 32 – Společnost často zajišťuje dobrovolné vzdělávací kurzy, přispívající ke zlepšení mých komunikačních dovedností.

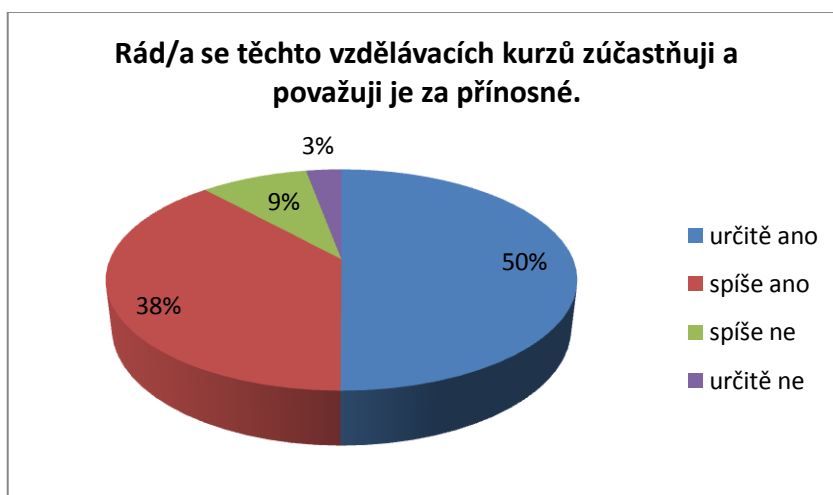


Zdroj: vlastní zpracování

Rád/a se těchto vzdělávacích kurzů zúčastňuji a považuji je za přínosné.

Polovina (50 %) dotazovaných se vzdělávacích kurzů **zúčastňuje ráda**. 38,2 % spíše také, ale 8,8 % se účastní nerado a 2,9 % by je absolvovat nemuselo vůbec a za přínosné je nepovažuje.

Graf č. 33 – Rád/a se těchto vzdělávacích kurzů zúčastňuji a považuji je za přínosné.



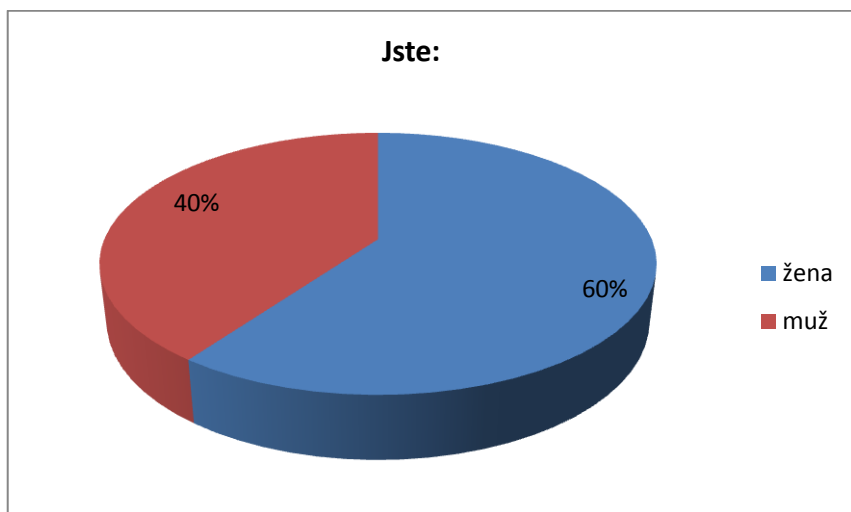
Zdroj: vlastní zpracování

Základní informace

Jste:

Struktura zaměstnanců ve firmě je v poměru 60 % ženy a 40 % muži.

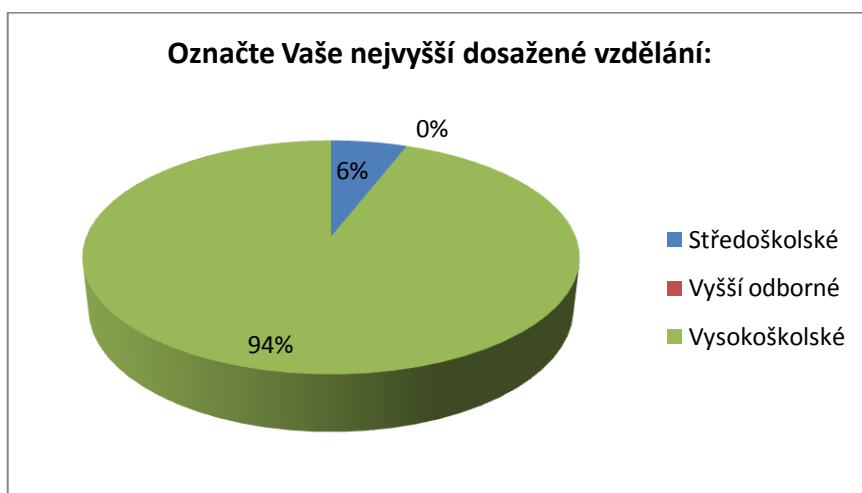
Graf č. 34 – Jste:



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 35 – Označte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

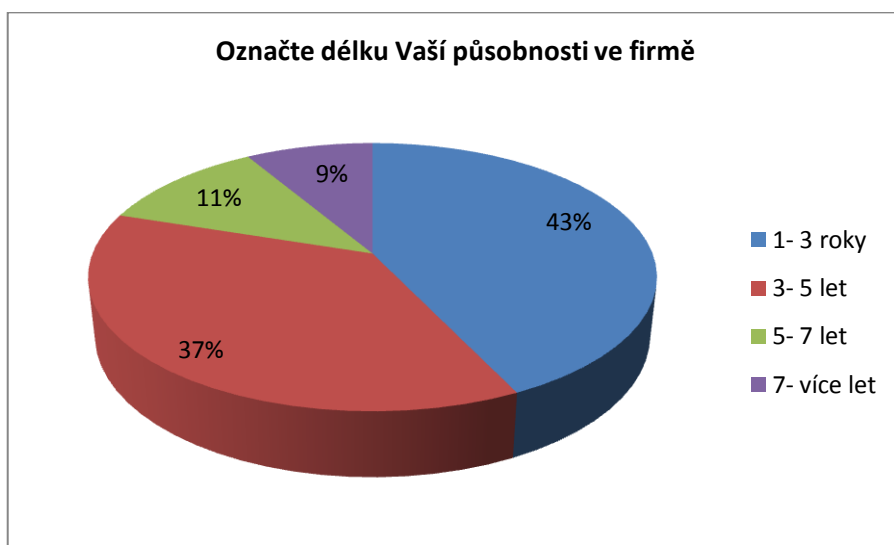
Největší podíl tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, což činí 94 %. Středoškolské vzdělání mají pouze dva zaměstnanci (6 %).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 36 - Označte délku Vaší působnosti ve firmě.

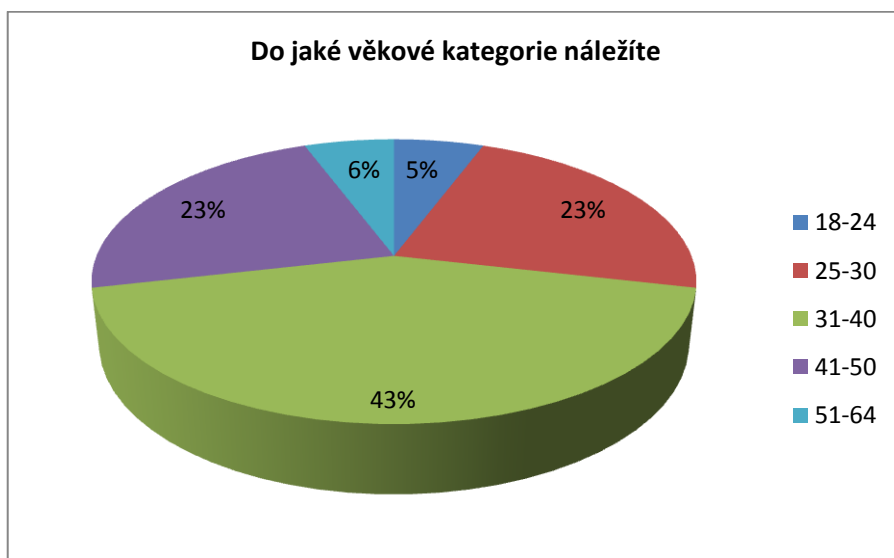
Nejvíce je firma zastoupena zaměstnanci s praxí od 1 do 5 let (80 %).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 37 – Do jaké věkové kategorie náležíte.

Nejvíce zastoupená věková kategorie ve firmě je 31- 40 let.



Zdroj: vlastní zpracování

6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

6.1 Zhodnocení

I. Verbální komunikace

Zaměstnanci uvedli, že je pro ně osobní styk při komunikaci velmi důležitý, nicméně často využívají právě neosobní formu komunikace jako email. Vzhledem k vytíženosti podřízených a také manažera je nemožné řešit veškeré informace osobně. Přesto spolu komunikují často, velká část podřízených uvedla, že dokonce i několikrát denně. Co se týče jasnosti a srozumitelnosti sdělení od manažera, ne všichni uvedli spokojenost a v některých případech jsou informace od manažera komunikovány ne vždy jasně. Přesto je zde možnost probrat problém s manažerem podrobněji, pokud není sdělení jasné. V této otázce však opět nezanedbatelná část podřízených vyjádřila nespokojenost. Otevřenost manažera připomínkám je hodnocena dobře. Většina hodnotí manažera jako naslouchajícího a cítí, že jsou jeho připomínky akceptovány. Při plnění své práce mají podřízení značnou míru volnosti a pouze malá část dotázaných hodnotí výrok negativně. Vzhledem k pracovní náplni a zodpovědnosti, kterou mají zaměstnanci je tato volnost nezbytná pro vykonávání jejich práce. Včas upozorněno na chybu se cítí 86,1 % dotázaných, přesto nelze přehlédnout zbylých 13,9 %, kteří by uvítali včasější upozornění na jejich chybu. Nejspíš ne vždy se dá tato skutečnost eliminovat plně.

II. Neverbální komunikace

Celkově je vyhodnocena úroveň jako dostatečná. Co se týče očního kontaktu v průběhu rozhovoru s nadřízeným, odpovídali zaměstnanci, že jejich manažerem se jim většinou dívá do očí, když s nimi hovoří. Bylo zjištěno, že pracovníci si všímají i řeči těla, specifických nonverbálních gest, výrazů v obličeji a postojů. Sebeovládání a kontrola neverbálních projevů by měla být silná stránka každého manažera. A tento okruh otázek jasně uvádí, že zaměstnanci si této části komunikace všímají a ovlivňuje je. Vzdálenost protějšku sleduje a vnímá většina dotázaných a nerespektování jejich osobní zóny označují jako nepříjemné. Podání ruky shledalo 91,6 % za důležité a srovnatelná část považuje podání ruky za důležité při každém formálním setkání, nejen na první dojem.

III. Předání informací – zpětná vazba

Co se týče sdělení od manažera, 91,7 % zaměstnanců nemá problém sdělení od manažera pochopit. Od většiny podřízených manažer ne vždy vyžaduje odsouhlasení, že chápe zadaný úkol. Důležitou otázkou vypovídající o schopnosti manažera poskytnout zpětnou vazbu včas a vždy, zodpovědělo 77,8 % tak, že manažer ve většině případů poskytne zpětnou vazbu a jsou víceméně spokojeni. Nejde však přehlédnout i část 22,2 % zbylých, kteří v této důležité otázce ohodnotili manažera negativně a nejsou spokojeni. Bariéra, která byla zvolena jako nejvíce se vyskytující problém v komunikaci, byla zvolena možnost vyrušení další osobou s počtem 26 responsí. Jako druhá nejčastější bariéra byla zvolena možnost nedostatek času, která byla zvolena 18 respondenty. Bariéra v podobě nejasného formulování sdělení byla zvolena 10 respondenty. Stejný počet responsí (7), získaly bariéry nevhodné prostředí a nekázeň spolupracovníků. Lze usoudit, že zaměstnanci bariéry vnímají a setkávají se s nimi v komunikaci.

IV. Neformální komunikace

V poslední části dotazníku respondenti hodnotili neformální komunikaci. Celkové hodnocení je dobré. Část dotázaných 36,1 % uvedlo, že se svým manažerem řeší i osobní nepracovní záležitosti. Z toho lze vyvodit, že mají přátelský vztah a svému nadřízenému důvěřují. Zbytek se k tomuto tvrzení nepřiklání, ale nemusí to znamenat pochybení manažera. Všichni zaměstnanci si se svým manažerem tykají. Může to být přátelsky nastavená firemní kultura, která v organizaci funguje. Právě pozitivní dopad tykání s manažerem naznačuje i otázka, zda toto tykání někomu pomáhá se cítit rovnocenně a nebojí se vyjádřit svůj názor. 83,4 % s tvrzením souhlasí. Většina (77,8 %) nabídku tykání bere jako důkaz důvěry a přátelství, zbylých 22,2 % toto nepotvrzuje. Co je ale důležité, že drtivá většina určitě nebere nabídku tykání jako nevhodnou. Všichni jsou také přesvědčeni, že dobré neformální vztahy napomáhají lepší komunikaci ve firmě. Teambuildingy vidí zaměstnanci jako příjemné zpestření své práce. 13,9 % by uvítalo častější pořádání teambuildingů. Mimo pracovní neformální akce se schází 58,3 % zaměstnanců. Zbytek spíše využívá pro vytvoření dobrých pracovních vztahů pouze firemní události. Vzdělávací kurzy společnost zaměstnancům nabízí, bohužel ne všichni se shodují, že jsou dostatečně často nabízeny a dokonce malá část (11,7 %) zhodnotila kurzy jako nepřínosné pro jejich komunikační dovednosti.

6.2 Doporučení

Nedostatečná vnitřní komunikace snižuje výkon firmy a zhoršuje její vztahy se zákazníky. Snižuje i motivaci zaměstnanců. Přesto patří k nejčastěji zanedbávaným či podceňovaným řídicím úkolům. Nedostatečná komunikace může postihovat sdělování i získávání informací, a to napříč organizací, „shora dolů“ i „zdola nahoru“.

Bariéry v komunikaci mezi útvary ohrožují termíny i výsledky práce. S otevřenou výměnou názorů souvisí i schopnost podniku řešit problémy, vyhledávat nové příležitosti a udržet motivaci, iniciativu a loajalitu zaměstnanců. Komunikační problémy se v organizaci rodí často postupně, a vyvolávají pozornost až tehdy, když jejich význam naroste.

K dalším příčinám patří sklon informace zbytečně utajovat, někdy i v důsledku snahy zvýšit si tak ve firmě nepostradatelnost nebo řídicí „autoritu“. Na straně druhé sehrávají svou roli i obavy zaměstnanců z otevřené komunikace, především z odvety za otevřené vyjádření.

K podpoře vnitřní komunikace i dialogu se zaměstnanci je třeba zbavit se všech organizačně podmíněných komunikačních nedostatků, zlepšení komunikačních schopností a omezení nevhodných zvyků nebo postojů ke komunikaci (včetně sklonu k omezování či potlačování komunikace) na straně manažerů i zaměstnanců.

- jasné vymezení informačních povinností vedoucích i dalších pracovních míst,
- dbát zřetel na včasné podání zpětné vazby a to vždy.
- posílení přímé komunikace firemního vedení se zaměstnanci na shromáždění všech zaměstnanců, intranetu apod.,
- rozšířit osobní formy komunikace (komunikace tváří v tvář), například v podobě návštěv manažerů na pracovištích, politiky otevřených dveří hlavních manažerů společnosti apod.,
- rozvíjet schopnosti a ochotu manažerů naslouchat zaměstnancům, vyslechnout si jejich doporučení, nedělat si předčasné názory na obsah jejich

sdělení, nedávat najevo, že je jejich návrhy nebo otázky nezajímají, že předem vědí, co chtějí říci,

- eliminovat vyskytující se bariéry komunikace na pracovišti, důrazněji dbát při výkonu práce zaměstnanců na klid a kontrolovat hluk na pracovišti, při komunikaci brát ohled na ostatní spolupracovníky.
- vytvořit či posílit zvyk manažerů ocenit náměty i kritické připomínky, se kterými zaměstnanci přicházejí, a nereagovat nepříznivě na názory nebo doporučení, které jdou proti směru toho, na co je organizace zvyklá.
- Vyžadovat po absolvování kurzu týkající se komunikace ohodnocení přínosnosti a celkové spokojenosti, uzpůsobit výběr školících zařízení právě ke spokojenosti zaměstnanců.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň komunikačních dovedností pro řídicí práci manažera. Na základě zjištěných údajů podat návrh na možné zlepšení komunikačního procesu. Nejprve byly prostudovány potřebné teoretické podklady zabývající se tematikou komunikace, manažera a jeho komunikačních dovedností, které byly potřebné ke zpracování praktické části.

Na základě získaných teoretických poznatků byl vypracován dotazník. Dotazník obsahoval 4 části: verbální komunikace, neverbální komunikace, předávání informací a neformální část komunikace. Dále byly výsledky dotazníkového šetření podrobně rozebrány a posléze shrnuty poznatky, které z odpovědí vplynuly. K analýze komunikačních dovedností manažerů a komunikační úrovně byla vybrána IKEA Hanim s.r.o. Výsledná data byla přenesena do grafů a slovně okomentována.

Všechny nedostatky nebo nesrovnalosti byly shrnuty a byla navrhuta doporučení na zlepšení. Komunikační dovednosti manažera byly na základě šetření zhodnoceny jako dobré. Nedostatky byly objeveny v rovině občasného nepochopení zadaného úkolu a velký nedostatek v poskytování zpětné vazby.

Neformální komunikace je na dobré úrovni a atmosféra je přátelská. V oblasti neverbální komunikace, nebyly zjištěny zásadní nedostatky pouze doporučení kontroly neverbálního projevu, neboť je neverbalita zaměstnanci značně vnímána a přisuzují této části komunikace důležitost.

Nejpoužívanějším komunikačním kanálem je elektronická pošta a telefon, zvláštní postavení má osobní kontakt, který je sice časově náročný, ale zabraňuje nedorozuměním.

Doporučení byla navrhuta hlavně v oblasti zpětné vazby, bariér v komunikaci, vzdělávacích kurzů, přijímání připomínek a námětů, rozvíjení schopnosti manažera naslouchat, posílení přímé komunikace firemního vedení. Celkově IKEA Hanim s.r.o. jako celek, efektivní komunikaci nepodceňuje. Toto je velmi důležité, pokud chce firma obstát

ve stále se rozvíjejícím konkurenčním prostředí. Pokud je management organizace schopen komunikovat efektivně, přenesse se tato komunikační úroveň i mezi podřízené.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

8.1 Knižní zdroje

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULER, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Vyd. 6. Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DRUCKER, P. F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 301s. ISBN 80-7261-066-X.

FIEDLER, J; HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. Praha : Česká Zemědělská Univerzita, PEF, 2005. 164 s. ISBN 80-213-1295-5.

HARTL, P; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. ISBN 978-80-7367-569-1.

HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HRON, J. *Teorie řízení*. 1. Vyd. Praha : ČZU, 2005, ISBN 978-80-213-0695.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVA, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing,2006. ISBN 80-247-1677-1.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Neverbální komunikace: řeč pohledů, úsměvu a gest*. Praha : SPN, 1988. 147s. ISBN 17-297-87.

MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada, 2010. 328 s. ISBN978-80-247-2339-6.

PECHAČOVÁ, Z., NATOVOVÁ, L. *Komunikace pro ekonomy*. 1. Vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1740-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. 1. Vyd. Ostrava : Montanex, 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65.

TEGZE, O.: *Neverbální komunikace*. Praha: Computer Press, 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X.

VODÁČEK, L. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

8.2 Internetové zdroje

IKEA: informace o IKEA Group. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html

Rejstřík firem. [online]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/18628664/ikea-hanim-sro/>

Seznam schémat

Schéma č. 1- Schéma procesu komunikace	24
Schéma č. 2 :Základní složky neverbální komunikace	33

Seznam grafů

Graf č. 1 - Osobní styk při komunikaci je pro mě důležitý.	51
Graf č. 2 – S manažerem komunikuji i několikrát denně.	52
Graf č. 3 – Ke komunikaci používám zejména osobní kontakt, telefon.	52
Graf č. 4 – Ke komunikaci používám zejména elektronickou poštu (e-mail apod.)	53
Graf č. 5 – Informace, které mi manažer sděluje, jsou komunikovány jasně a srozumitelně	54
Graf č. 6 – Pokud nerozumím sdělení manažera, není problém probrat informace podrobněji	54
Graf č. 7 – Manažer je otevřen připomínkám, vyslechne je a bere na vědomí.....	55
Graf č. 8 – Manažer poskytuje značnou míru volnosti při plnění pracovních úkolů.....	56
Graf č. 9 – Manažer včas upozorní na chybu při mé práci.	56
Graf č. 10 – Manažer dbá při komunikaci na oční kontakt.....	57
Graf č. 11 – Oční kontakt je pro mě při komunikaci důležitý.	58
Graf č. 12 – Při komunikaci si všímám neverbality projevu, mimiky a gest.....	58
Graf č. 13 – Při komunikaci si všímám neverbality projevu v podobě postojů a pozic těla.	59
Graf č. 14 – Podání ruky považuji za důležité.	60

Graf č. 15 – Podání ruky považuji za důležité při každém formálním, pracovním setkání.	60
Graf č. 16 – Při osobní komunikaci vnímám vzájemnou vzdálenost protějšku.	61
Graf č. 17 – Při osobní komunikaci je mi nepříjemné, pokud protějšek nerespektuje mou osobní zónu.	62
Graf č. 18 – Sdělení od manažera je vždy srozumitelné a chápu sdělení.	63
Graf č. 19 – Při předání informací jsou mi informace vždy dostatečně vysvětleny.	63
Graf č. 20 – Manažer ode mě vyžaduje odsouhlasení pochopení předaného sdělení.	64
Graf č. 21 – Při procesu komunikace dochází ke zpětné vazbě vždy a včas.	65
Graf č. 22 – Které z bariér na pracovišti nejčastěji pozoruji.	66
Graf č. 23 – Se svým manažerem řeším i osobní nepracovní záležitosti.	66
Graf č. 24 – Se svým nadřízeným si tykám.	67
Graf č. 25 – Tykání lépe odstraňuje bariéry v komunikaci a nebojím se vyjádřit svůj názor.	68
Graf č. 26 – Nabídku tykání beru jako výraz důvěry a přátelství.	68
Graf č. 27 – Nabídku tykání beru jako nevhodnou.	69
Graf č. 28 – Neformální vztahy zlepšují komunikaci ve firmě.	69
Graf č. 29– Společnost pro nás často připravuje vícedenní akce v podobě teambuildingů.	70
Graf č. 30 - Rád/a se těchto teambuildingů zúčastňuji.	70
Graf č. 31 – Často se scházíme na společných akcích i mimo práci a firemní akce.	71
Graf č. 32 – Společnost často zajišťuje dobrovolné vzdělávací kurzy, přispívající ke zlepšení mých komunikačních dovedností.	72
Graf č. 33 – Rád/a se těchto vzdělávacích kurzů zúčastňuji a považuji je za přínosné.	72
Graf č. 34 – Jste:	73
Graf č. 35 – Označte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.	73
Graf č. 36 - Označte délku Vaší působnosti ve firmě.	74
Graf č. 37 – Do jaké věkové kategorie náležíte.	74

9 PŘÍLOHY

9.1 Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník pro hodnocení komunikačních dovedností

Vážený pane, paní,

cílem tohoto dotazníku je posouzení významu komunikačních dovedností manažera ve Vaší organizaci pro účely mé diplomové práce. K tomu však potřebuji znát Vaše cenné názory na dosavadní komunikaci, a proto si Vás tímto dovoluji požádat o anonymní a pravdivé zodpovězení níže uvedených otázek. Jedna se o dotazník s 38-ti otázkami, jehož vyplnění Vám zabere 8-10 minut. Mockrát Vám děkuji za upřímné vyplnění dotazníku!

Petra Bourková, Česká zemědělská univerzita v Praze

Jste:

- Muž
- Žena

Do jaké věkové kategorie náležíte:

- 18-24
- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-64

Označte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské – Bakalářské
- Vysokoškolské – úplné (ing, mgr. atd.)

Označte délku Vaší působnosti ve firmě:

- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5- 7 let

- 7-více let

Komunikace s manažerem – verbální komunikace

1) Osobní styk při komunikaci je pro mě důležitý.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2) S manažerem komunikuji i několikrát denně.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3) Ke komunikaci používám zejména osobní kontakt, telefon.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4) Ke komunikaci používám zejména elektronickou poštu (e-mail).

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5) Informace, které mi manažer sděluje, jsou komunikovány jasně a srozumitelně.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6) Pokud nerozumím sdělení manažera, není problém probrat informace podrobněji.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7) Manažer je otevřen připomínkám, vyslechne je a bere na vědomí.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8) Manažer dokáže aktivně naslouchat.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9) Manažer poskytuje značnou míru volnosti při plnění pracovních úkolů.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10) Manažer včas upozorní na chybu při mé práci.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Neverbální komunikace

1) Manažer dbá při komunikaci na oční kontakt.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2) Oční kontakt je pro mě při komunikaci důležitý.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3) Při komunikaci si všímám neverbality projevu, mimiky a gest.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4) Při komunikaci si všímám neverbality projevu v podobě postojů a pozic těla.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5) Neverbální komunikaci přikládám důležitost.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6) Podání ruky považuji za důležité.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7) Podání ruky považuji za důležité při každém formálním, pracovním setkání.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8) Při osobní komunikaci vnímám vzájemnou vzdálenost protějšku.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9) Při osobní komunikaci je mi nepříjemné, pokud protějšek nerespektuje mou osobní zónu.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Předávání informací – zpětná vazba

1) Sdělení od manažera je vždy srozumitelné a chápu sdělení.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2) Při předání informací jsou mi informace vždy dostatečně vysvětleny.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3) Manažer ode mě vyžaduje odsouhlasení pochopení předaného sdělení.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4) Při procesu komunikace vždy dochází ke zpětné vazbě.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5) Zpětná vazba přichází vždy a brzy.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6) Které z bariér na pracovišti nejčastěji pozorují.

- Nedostatek času
- Nevhodné prostředí
- Vyrušení další osobou
- Nejasné formulování sdělení
- Někázeň spolupracovníků

Neformální komunikace

1) Se svým manažerem řeším i osobní nepracovní záležitosti.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2) Se svým nadřízeným si tykám.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3) Tykání lépe odstraňuje bariéry v komunikaci a nebojím se vyjádřit svůj názor.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4) Nabídku tykání beru jako výraz důvěry a přátelství.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

5) Nabídku tykání beru jako nevhodnou.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6) Neformální vztahy zlepšují komunikaci ve firmě.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7) Společnost pro nás často připravuje vícedenní akce v podobě teambuildingů.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

8) Rád/a se těchto teambuildingů zúčastňuji.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

9) Často se scházíme na společných akcích i mimo práci a firemní akce.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10) Společnost často zajišťuje dobrovolné vzdělávací kurzy, přispívající ke zlepšení mých komunikačních dovedností.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne