

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam efektivní komunikace pro řízení

Jakub Kavka

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Kavka

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam efektivní komunikace pro řízení

Název anglicky

The importance of manager's communication

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 teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkového šetření.

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

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

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

KOONTZ, H., WEIHRICH, 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, ISBN 80-85605-49-X

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 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. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí restaurace McDonald's Černý most 1 Veronice Pazderové za poskytnutý rozhovor, čas a informace týkající se McDonald's.

Význam efektivní komunikace pro řízení

The importance of manager's communication

Souhrn

Diplomová práce na téma „Význam efektivní komunikace pro řízení“ se zabývá komunikací ve vybrané společnosti. Cílem této práce je na základě dotazníkového šetření zjistit úroveň komunikace a na základě zjištěných poznatků navrhnout řešení pro její zlepšení.

V první části práce je souhrn teoretických poznatků o managementu, manažerských funkcích a dovednostech, komunikaci a komunikačních dovednostech. Teoretická část slouží jako východisko pro praktickou část.

V praktické části je zpracováno dotazníkové šetření, které porovnává manažerský a zaměstnanecký pohled na komunikaci ve vybrané společnosti a vychází z polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí pracovnící a z interního průzkumu. Závěr obsahuje vyhodnocení a návrh na zlepšení úrovně komunikace ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské role, komunikace, formy komunikace, komunikační dovednosti, řídicí pracovník, vedení lidí.

Summary

The diploma thesis with theme „The Sense of Efficient Communication for Leading“ is concerned with communication in the concrete company. The objective of this thesis is to find out the level of communication based on questionnaires and to suggest the solutions for the improvement regarding to these realized sources.

The first part of the thesis is overview of the theory of management, management functions and skills, communication and communication skills. The theoretical part serves as the base for the practical part.

In the practical part there are questionnaires treated where the managers' views and employees' views of communication are compared regarding the concrete company and that follows to semi-standardised dialogue with the manager and internal research.

The final part contains the evaluation and suggestion to improve the level of communication in the concrete chosen company.

Keywords: Management, manager, managerial roles, communication, forms of communication, communication skills, executive, leadership.

OBSAH

1	Úvod	5
2	Cíl a metodika práce	6
2.1	Cíl práce	6
2.2	Metodika práce.....	6
3	Teoretická východiska	7
3.1	Management.....	7
3.1.1	Základní přístupy k managementu.....	9
3.1.2	Integrované teorie	10
3.1.3	Řízení lidí v organizaci	12
3.2	Manažer.....	16
3.2.1	Manažerské úrovně	21
3.2.2	Manažeři a prostředí	22
3.2.3	Manažerské role	25
3.2.4	Manažerské funkce	26
3.2.5	Manažerské dovednosti.....	28
3.2.6	Manažerské styly řízení	30
3.3	Komunikace	32
3.3.1	Verbální komunikace	34
3.3.2	Neverbální komunikace	34
3.3.3	Bariéry komunikace	38
3.3.4	Komunikační styly	39
3.4	Komunikační dovednosti manažera	40
3.4.1	Zpětná vazba	40
3.4.2	Umění naslouchat	42

3.4.3	Technika kladení otázek	43
3.4.4	Transakční analýzy	44
3.4.5	Zdolávání konfliktů.....	45
3.4.6	Delegování	46
3.4.7	Motivace	48
3.5	Vnitropodniková komunikace.....	49
3.6	Efektivní komunikace	51
4	Charakteristika zvoleného subjektu	53
5	Vlastní zpracování	55
5.1	Rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	55
5.2	Dotazníkové šetření	56
5.3	Vyhodnocení dotazníků	57
5.3.1	Identifikační údaje	57
5.3.2	Dotazník pro výkonné pracovníky.....	59
5.3.3	Dotazník pro manažery	67
5.3.4	Komparace výsledků dotazníkového šetření	74
6	Výsledky a diskuze	76
7	Závěr	79
8	Seznam obrázků a tabulek	81
9	Seznam použitých zdrojů	83
10	Přílohy	86

1 Úvod

Komunikace nás provází od narození a je každodenní součástí osobního i pracovního života. Každý den jsme v kontaktu s lidmi a právě komunikace je nedílnou složkou sociální interakce. Lidé mají potřebu přijímat a předávat sdělení a to by bez ní nebylo možné. V umění komunikace bychom se měli neustále zdokonalovat a vyvíjet, objevovat nové možnosti dorozumívání, tyto znalosti, dovednosti a schopnosti využívat ku prospěchu. Pod pojem komunikace si velká část lidí automaticky představí komunikaci verbální, pomocí slov, přitom neverbální složka komunikace, které nad verbální převládá a kterou jsme používali již před ovládnutím řeči, bývá opomíjena.

Komunikace, její pochopení a ovládnutí, je klíčem k vedení a řízení lidí, konkurenční výhodou, takže ve výsledku ovlivňuje úspěch celé firmy. Firmy komunikují s vnějším prostředím a uvnitř organizace a právě vnitropodnikové komunikaci, jejímu zvládnutí a efektivitě se věnuje tato diplomová práce. Komunikace na pracovišti ovlivňuje výsledky zaměstnanců, pracovní atmosféru i morálku. Vedoucí pracovník musí pro úspěšné řízení lidí ovládat komunikaci i neverbální. Nejen mimika, gesta a řeč očí předávají sdělení, ale i činy vedoucího pracovníka. Je nezbytné, aby manažer uzpůsobil své vystupování a uvědomil si, že každý jeho krok je sledován a v každé situaci by měl jít příkladem, jelikož po zaměstnancích nemůže vyžadovat něco, co sám nerespektuje.

Je tedy nezbytné, aby si vedoucí uvědomoval všechny složky sociální komunikace a využíval je pro svůj prospěch. Stejně tak nabyté znalosti a dovednosti předával zaměstnancům a vytvářel tak vhodné komunikační prostředí, které povede k snazšímu řízení lidí a celé firmy.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň komunikačních dovedností pro úlohu manažera v McDonald's.

Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jde o zpracování literární rešerše na základě metody studia odborné literatury.

V praktické části práce je popsána charakteristika zvoleného subjektu- McDonald's a vybrané restaurace Černý most 1, vypracováno dotazníkové šetření na základě polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí Veronikou Pazderovou a výsledků interního dotazování společnosti a následný sběr a vyhodnocení dat, které slouží k formulaci návrhů ke zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

“Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.” (Donnelly a další, 1997, str. 24)

“Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.” (Weihrich a další, 1993, str. 16)

Drücker (2002) uvádí, že management spočívá v rozhodnutí co dělat a vykonávat to prostřednictvím lidí, kteří jsou nejdůležitějším aktivem pro manažery, které mají k dispozici. Manažer zároveň nesmí zapomenout na osobní účast při řešení problémů.

Dále uvádí, že podstatou managementu je několik základních principů:

- Management se týká lidí a jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost.
- Management se zabývá seskupováním lidí do společných projektů.
- Každá podniková organizace vyžaduje angažovanost pro společné cíle.
- Podnik a jeho členi musí mít možnost růstu a rozvoje v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi.
- Členové organizace musí dbát na to, aby společně dosahovali stanovených cílů pomocí jejich znalostí, schopností, komunikace a odpovědnosti.
- Životně důležité ukazatele výkonnosti firmy nejsou jen produkce a výsledky účetní uzávěrky, ale i tržní postavení, inovační činnost, produktivita, rozvoj zaměstnanců, jakost a finanční výsledky.
- Při posuzování každé instituce musíme pamatovat, že výsledky existují pouze ve vnějším prostředí a cílem je spokojený zákazník.

Cílem managementu není definovat přesný postup a návod, jak organizace a firmy řídit, jelikož ani není možné definovat přesný postup řízení, který by byl aplikovatelný a účinný v každé situaci. Management sbírá poznatky a zkušenosti z

úspěchů, tak i problémů, které by si měl manažer osvojit, vycházet z nich, správně a ve správnou dobu je aplikovat, upravovat a vyvíjet. Většina poznatků se neustále vyvíjí a aktualizuje. Existují také zkušenosti, které se ustálily a dají se považovat za východiska řízení. Patří sem například manažerské funkce a role. Jedná se o rysy a základy, které jsou společné pro manažery napříč mnoha odvětvími a úrovněmi manažerů. Přesto mezi autory nenastává shoda a tak například i manažerské funkce dělí Jaromír Veber jinak, než Heinz Weihrich a Harold Koontz.

Stejně jako Donnelly (1997) i Bělohlávek (2006) uvádí, že management je proces systematického organizování a plánování lidí, které směřuje k dosahování nastavených cílů. Definice managementu je uváděna jako proces, jelikož jde o propojenou soustavu aktivit a úkolů, které vedou k dosažení určitého cíle.

Bělohlávek (2006) říká, že jde o proces systematický, protože povinností manažera je vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván a je v souladu s očekáváním ostatních členů organizace. Hlavní aktivity managementu jsou plánování, organizování, vedení a kontrola.

“Pojem management vztahujeme především na řízení celé jednotky, ale také na řízení určité dílčí činnosti. Potom hovoříme např. o managementu finančním, personálním, informačním, kvality.” (Veber, 2009, str. 23)

Mezi dílčí řídicí přístupy patří například:

- provozní management
- produktový management
- projektový management
- finanční řízení
- management kvality
- management rizika

Co autor, to odlišná definice managementu. Autoři mimo jiné zdůrazňují rozhodování, proces udržování prostředí, koordinování a dosahování cílů. Drucker klade důraz na výkonnost a jakost, Peters a Waterman staví do popředí rádcovství,

lásku k řízení a práci s lidmi, Donnelly říká, že smyslem manažerské práce a řízení je dosažení produktivní činnosti lidí a umět zaměstnance inspirovat.

Management bývá, ikdyž v některých případech nevědomě či neúmyslně, aplikován ve všech organizacích a to bez ohledu na jejich velikost, obor činnosti nebo poslání.

K rozvoji managementu z velké části přispívali úspěšní manažeři, kteří vycházeli ze svých vlastních zkušeností, které zobecňovali a aplikovali jako obecné principy. Dále k jeho rozvoji přispělo mnoho zkušeností z autobiografických děl o úspěšných manažerech.

3.1.1 Základní přístupy k managementu

- **Klasický přístup**

Za první známky managementu se dají datovat okamžiky, kdy se lidé poprvé snažili dosáhnout cílů prostřednictvím týmové práce. Teorie managementu jak ho známe nyní, pochází především z počátku 20. století, avšak snaha o teorii a vědu o řízení lze dohledat mnohem dříve. První, kteří přišli s vůbec první teorií managementu, byli Rober Owen, který dal význam lidským zdrojům pro zkvalitnění výroby a Charles Babbage, tvůrce mechanického počítačového stroje, který dle matematického modelování zjišťoval efektivnost materiálu a zařízení při výrobě.

- **Behavioristický přístup**

Zakladatelem této teorie byl Elton Mayo, který jako první dospěl k názoru, že člověk není a nesmí být brán jako součást stroje, ale jako inteligentní bytost. V tomto přístupu k managementu není důležitý pouze finanční stimul jako motivace, ale i řada psychologických a sociálních stimulů. Měly by být podporovány mezilidské vztahy pomocí motivace, rad, vedení a mělo by se porozumět lidskému chování. Tyto potřeby později rozvinul Abraham Maslow se svou pyramidou potřeb.

- **Vědecký přístup**

Vědecký přístup prosazoval především Frederic Taylor. Jeho základní principy jsou:

- Nahrazení empirie vědou neboli organizovanými schopnostmi a znalostmi
- Dosažení harmonie v týmové činnosti
- Dosažení správné spolupráce lidí místo chaotického individualismu

- Maximalizace výstupů
- Zabezpečení rozvoje zaměstnanců pro dosažení plného využití jejich schopností a znalostí

Dalšími následníky v tomto přístupu byli Henry L. Gantt, který se nejvíce přičinil s grafickou metodou pro plánování a kontrolu a Frank a Lillian Gilbertovi, kteří se zajímali především o produktivitu lidské práce a lidské aspekty práce.

3.1.2 Integrované teorie

- **Systémový přístup**

Systémem lze rozumět jakýkoliv účelně definovaný soubor částí, které jsou propojeny vzájemnými vztahy v čase a prostoru. Díky tomuto propojení jednotlivých částí se systém chová ke svému okolí jinak, než kdyby byl soubor vytvořen ze stejných částí, ale tyto části by nebyly propojeny. Propojením částí v systémech vzniká vyšší kvalita, než u jednotlivých částí.

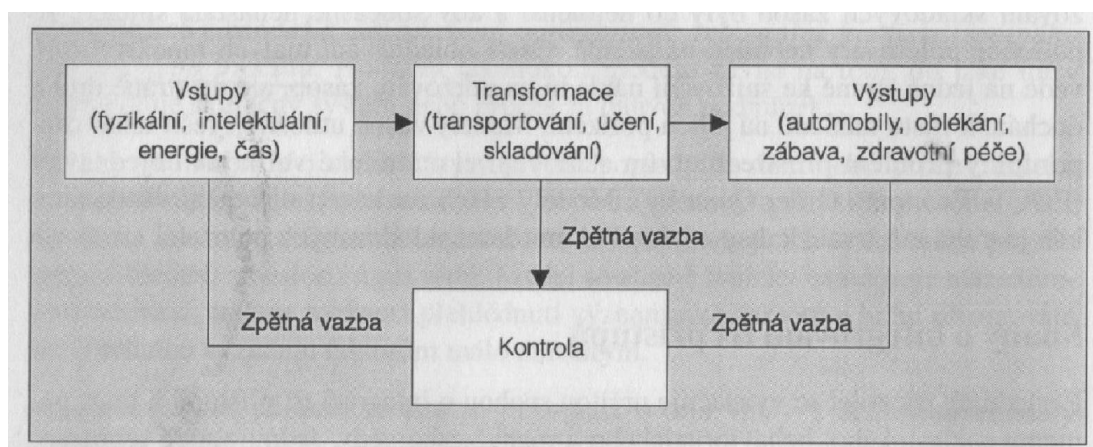
Vlastnost propojení a kvality je nazývána synergismus. Podstata tohoto přístupu:

- 1. princip – přístup k systému je požadován v jednotě s prostředím a celistvosti. Systém má vztahy s prostředím, a to jak vnější vazby, které působí na okolí, tak i vazby kterými okolí ovlivňuje systém.
- 2. princip – objevování a optimalizace základních prvků určitého systému. Část systému, která má hlavní roli ve fungování je centrální část.
- 3. princip – objevování a optimalizace základních vnějších i vnitřích vtaů. Tyto vztahy jsou realizovány v čase a prostoru, zahrnují vstupy i výstupy, přenášejí informace mezi částmi systému i mezi okolím, zabezpečují komunikaci a udržují rovnováhu v systému.
- 4. princip – optimalizace systémů kvůli dobrému rozvoji člověka a společnosti. Dobře fungující systém je charakteristický stálým postupováním k rovnováze, ikdyž určité změny jsou nezbytné v každém systému. Z pohledu na vývoj systému mohou být tyto změny buď pozitivní, neutrální nebo negativní. Je jasné, že žádný systém nedosáhne rovnováhy navždy. Regulace

systemu je nezbytná a udržuje systém ve stanovených mezích. (Lednický, 2007)

Tento přístup představuje realistický pohled na problémy u managementu. Organizace je zde chápána jako skupina vzájemně propojených prvků, které mají společné cíle. Jelikož jsou tyto prvky navzájem propojeny, nelze je chápat a ovlivňovat izolovaně, bez ohledu na jiné prvky.

Obrázek 1 Systémový přístup



Zdroj: Donnelly, a další, 1997

• Kontingenční přístup

Tento přístup naopak od systémového vychází z předpokladu, že neexistuje žádný nejlepší způsob plánování, organizování a kontroly. Kontingenční přístup říká, že manažeři musí pro každou situaci vyhledat vždy ten nejvhodnější způsob. V posledních letech přibývá manažerů a organizací, kteří používají výhradně tento způsob. Spoléhat se výhradně pouze na jeden z přístupů je v současných letech nedostačující. Management jednotlivých firem musí být modifikován vzhledem ke změnám, které se dějí v celosvětovém tržním prostředí.

“V tomto smyslu se stává kontingenční přístup k managementu aktuálním zejména proto, že:

- 1. Došlo k výrazné internacionalizaci obchodu a potřebě vytváření nadnárodních komerčních uskupení;*

2. *Růstou nároky na etický a sociálně zaměřený management;*
3. *Mění se demografické a dovednostní požadavky na pracovní sílu;*
4. *Vznikají nové organizační struktury, které usnadňují reagování na měnící se vnější prostředí;*
5. *Dochází ke změnám preference a požadavků pracujících na bezpečnosti práce,*
6. *Spoluúčast na řízení, spoluvlastnictví a uspokojení z vykonané práce.”*
(Donnelly a další, 1997, str. 44)

- **Situační přístup**

Situační přístup zase říká, že úspěšnost podniku a managementu závisí na schopnosti manažerů správně reagovat na vzniklé situace. Tento přístup je považován za univerzální, jelikož vychází z předchozích přístupů a zásadních zkušeností a poznatků.

3.1.3 Řízení lidí v organizaci

„Řídit znamená rozhodnout, co udělat, a uskutečnit to prostřednictvím efektivního využití zdrojů.” (Armstrong, 1995, str. 18) Armstrong rozděluje základy řízení lidí na cíle řízení a proces řízení.

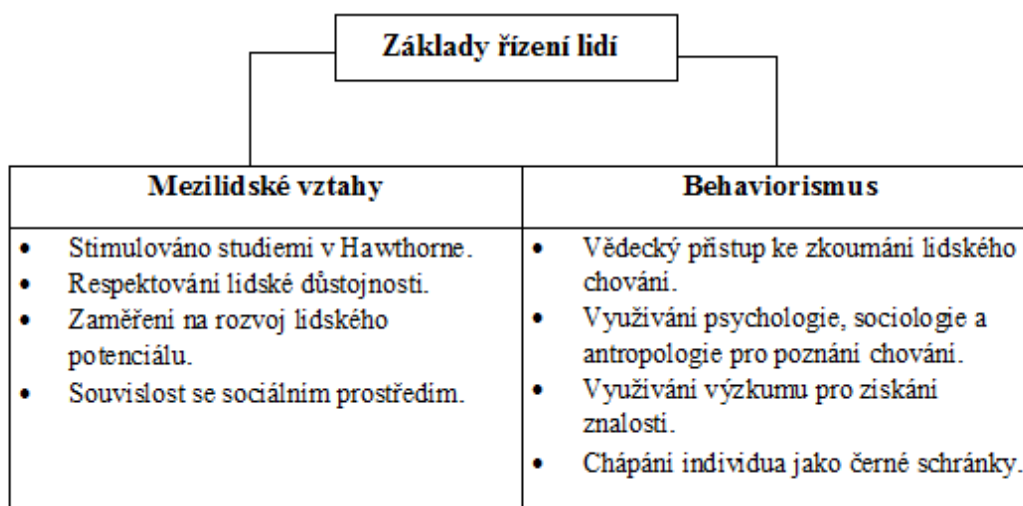
U cílů řízení jde především o proces správného využití lidských, finančních a materiálních zdrojů, které má organizace k dispozici. Důležité je zhodnocení těchto zdrojů a co největší angažovanost lidí odpovědných za řízení podniku.

Klasický pohled na řízení dle Henryho Fayola definoval 4 základní procesy řízení:

- Plánování - rozhodování o průběhu a zaměření činnosti
- Organizování - stanovení nejvhodnějšího postupu pro dosahování cílů
- Motivace - uplatnění vedoucího pracovníka ke správné motivaci lidí, zjištění jejich potřeb a pomocí stimulů dosáhnout lepších výsledků.
- Kontrola - monitorování a měření postupu práce v porovnání s plánem a případná nápravná opatření

Tento pohled na řízení zpochybňovali empirici, kteří řízení popisují jako vědu i umění. Dle nich je práce manažera natolik rozmanitá, že je nutné, aby se řídící pracovník neustále přizpůsoboval nastalé situaci a vhodně reagoval. Původní přístupy k řízení lidí v organizaci byly charakteristické zaměřením na personální pracovní problematiku. V důsledku toho začaly vznikat i teoretické základy řízení lidí, které se postupně rozvíjely ve dvou směrech (behavioristický a humanistický). (Armstrong, 1995)

Obrázek 2 Základy řízení lidí



Zdroj: Upraveno dle Donnelly a další, 1997

Rozdíly mezi řízením a vedením

„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená je dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.“ (Drücker, 2002, str. 170)

Řízení se zaměřuje na dosahování cílů pomocí efektivního využití všech dostupných zdrojů, zatímco vedení se zaměřuje výhradně na zdroj nejdůležitější, lidi. Pomocí

jejich oddanosti, motivování a angažovanosti dosahuje vedení plnění cílů. Tento rozdíl je nutný si uvědomovat a tam, kde jsou u řízení mezi zdroji i lidé, musí být manažer zároveň leader, jinak není dlouhodobě možné dosahovat dobrých výsledků.

Další pohledy na rozdíly mezi vedením a řízením lidí uvádějí Zaleznik a Kotter.

Obrázek 3 Rozdíl mezi řízením a vedením, Zaleznik

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> • Důraz na racionalitu a kontrolu. • Uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace a na nápady a myšlenky. • Působení v podmínkách omezené volby a vyvažování moci směrem k řešením přijatelným jako kompromisy mezi rozdílnými hodnotami. • Podřízení úzce zaměřeným účelům. • Upřednostňování vyzkoušených a osvědčených způsobů činností. Tendence k nechuti podstupovat riziko, instinkt přežít dominuje potřebě vyhnout se riziku. • Schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otevřenost novým možnostem. • Uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně. • Ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí. • Vizualizace (zviditelňování, ukazování) účelů a vytváření hodnoty v práci. • Uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům. Práce vyznačující se vysoce rizikovým přístupem. • Pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí.

Zdroj: upraveno dle Armstrong a další, 2008

Obrázek 4 Rozdíl mezi řízením a vedením, Kotter

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> • Orientaci na zvládnání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny. • Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky- vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. • Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problému- formální a neformální porovnání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize. • Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit. • Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace- nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.

Zdroj: upraveno dle Armstrong a další, 2008

„Tyto analýzy ukazují, že klíčovými slovy charakterizujícími vedení jsou: změna, vize, komunikace, proaktivita, vysoké riziko a sešikování a motivování lidí. Klíčovými slovy charakterizující řízení jsou: organizování, plánování a alokace peněžních prostředků (rozpočtování), racionalita a kontrola, reagování na situace a nechtít riskovat.“ (Armstrong, a další, 2008, str. 19)

3.2 Manažer

Manažer je osoba odpovědná za organizaci, cíle a jejich plnění. Pro práci manažera jsou velmi důležité odborné znalosti, jeho chování a autorita u zaměstnanců. Dělí se na formální a neformální. Formální je dána postavením v organizaci, přidělením pravomocí a odpovědnosti. Neformální se vyskytuje u přirozeného vůdce, vychází z vlastností člověka. Vzniká na základě uznání od ostatních pracovníků, chování a schopností. Oba druhy autority by měly být u vedoucího pracovníka vyvážené, jelikož nerovnováha by mohla působit na ostatní negativně. (Veber, 2009) (Donnelly, a další, 1997)

Manažer má na starost efektivní spravování přidělených zdrojů, dosahování stanovených cílů. S tím souvisí, že má manažer přidělenou odpovědnost, ale také pravomoc, aby cílů mohl lépe dosáhnout. Manažer k chodu společnosti přispívá svým maximálním vynaložením usilí a schopností, stejně tak, jako k tomu vede zaměstnance. Ne každý manažer má na starost ostatní pracovníky, například manažer investicí může mít na starost jen sám sebe a jemu svěřený zdroj, tedy finance. Mezi charakteristiky manažerské práce patří reakce na okolnosti, volba a rozhodování, komunikace a plánování. (Donnelly, a další, 1997) (Armstrong, a další, 2008)

„Efektivní manažeři konkrétně:

- *zabezpečují, aby se udělalo, co se udělat má;*
- *uplatňují vizionářský způsob vedení lidí;*
- *plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny;*
- *ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává;*
- *iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu;*
- *rychle se přizpůsobují měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně;*
- *předcházejí problémům, ale rychle řeší ty, které se nečekaně objevily;*
- *soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky.“* (Armstrong, a další, 2008, str. 38)

Pedler, Boydell a Burgoyne uvádí 11 schopností a vlastností, které by měli mít úspěšní manažeři: znalost základních faktů; odborné znalosti; citlivost na události; analyzovat, řešit a rozhodovat; sociální dovednosti a schopnosti; emoční pružnost; aktivita a iniciativita; kreativita; bystrost; zvyky a dovednosti učit se a znalost sebe sama.

„Samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber, 2009, str. 20)

„Seberozvíjení schopného vedoucího pracovníka je nejdůležitější věcí pro rozvoj organizace.“ (Drücker, 2002, str. 17)

Postavení manažera v organizaci

Dříve bývaly běžné spíše male rodinné podniky, kde vlastník býval take jediným zaměstnancem, tedy zaměstnancem, manažerem a vlastníkem v jednom. Postupně se podniky začaly zvětšovat a role se začaly osamostatňovat. Nejdříve pozice zaměstnanců a poté i samostatná funkce manažera. S rozrůstáním podniků začalo docházet k diferenciaci manažerů podle jejich vzdělání či zaměření. Pozice manažera je v současné době nezbytná.

„Management není chápán jen jako orgán pro ukládání úkolů.“ (Veber, 2009, str. 27)

Profil manažera

Obecně můžeme říci, že neúspěch či úspěch společnosti ze značné míry závisí na manažerech, kteří společnost řídí. Můžeme také s určitostí říci, že čím vyšší má manažer postavení, tím více dokáže ovlivnit společnost jako celek. Rozsah, charakter a předmět řídicí práce se do určité míry liší v závislosti na charakteru manažerského místa, na úrovni, na které manažer pracuje, na velikosti firmy a oblasti působení.

Hlavní rysy manažerské práce jsou:

- práce s lidmi
- klasické funkce jako plánování, rozhodování, organizování a kontrola
- zvyšování výkonnosti a produktivity, zlepšování řízení
- dosahování cílů
- rozvoj a doplňování znalostí
- vizionářské nápady, myšlení na budoucnost

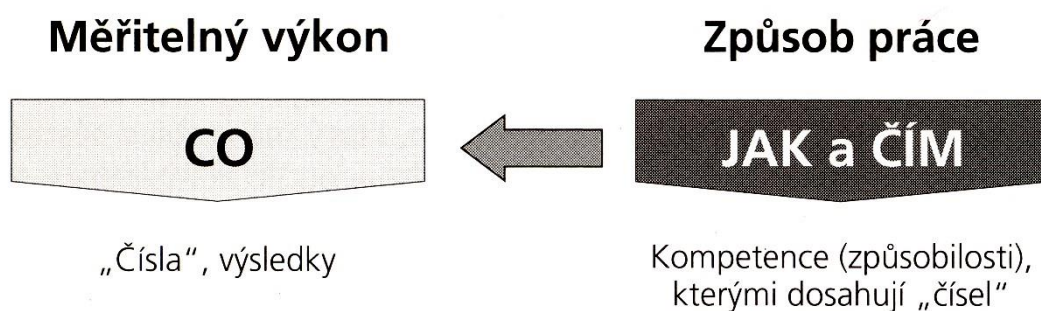
Manažerské dovednosti a vlastnosti

U manažera je důležité, aby byly v souladu dvě hlavní vlastnosti a činnosti a to odbornost, kterou manažer získává vzděláváním a zkušenostmi a chování, které je důležité při jednání a vystupování, jak ve společnosti, tak mimo ni.

Odborné znalosti manažeři získávají především vzděláváním. To jak středoškolským, či vysokoškolským nebo sebevzděláváním a různými kurzy. Jednou z nejdůležitějších oblastí znalostí je praktická dovednost. U manažerů tyto dovednosti souvisí hlavně se správnými řídicími taktikami při rozhodování, delegování, plánování a kontrolování.

Kompetence manažera

Obrázek 5 Vztah meziměřitelným výkonem a kompetencemi



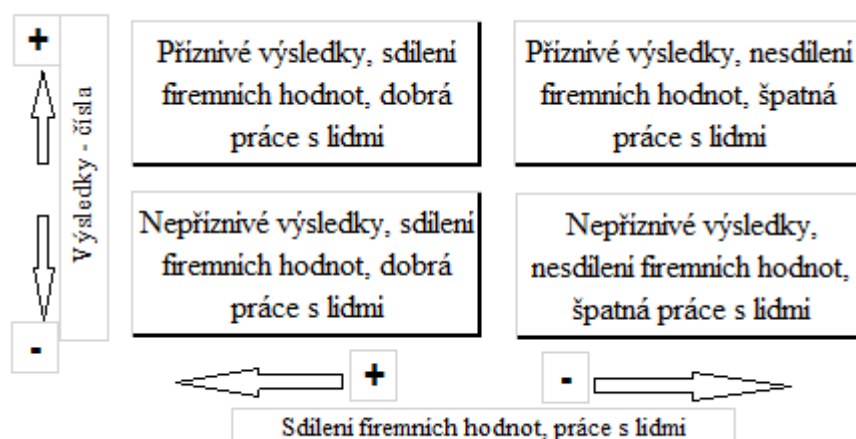
Zdroj: Hroník, 2006

Kompetence je brána jako způsobilost k určitým úkonům. Můžeme říci, že je to soubor jistých předpokladů k určité činnosti.

“Zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon.” (Kubeš a další, 2004, str. 15)

Není znám přesný seznam kompetencí. V každé společnosti mohou být jednotlivé kompetence brány trochu jinak a je tak častým jevem, že si společnosti sami formulují kompetenční modely.

Obrázek 6 Výkonové a hodnotové kompetence manažera



Zdroj: upraveno dle Veber, 2009

Principy manažerské práce

- Stanovení priorit – tento princip vychází z Paretova pravidla, kdy 20:80 znamená, že 80 % důsledků vychází z 20 % příčin. Ve stanovení priorit to znamená, že jen malá skupina věcí má důležitý význam a velká skupina je téměř bezvýznamná. Při dodržování tohoto pravidla je důležité rozlišovat, co je významné a určit, co je nedůležité.

- Preventivní princip – tento princip znamená, že čím dříve manažer objeví a odstraní chybu či nedostatek, tím nižší budou náklady a ztráty s chybou spojené.
- Orientace na zákazníka – u tohoto principu musí být dodržována hlavně spokojenost zákazníka a manažeři by měli znát své zákazníky.
- Mizivá chybovost – z tohoto principu nám vyplývá, že manažeři musí mít kladný přístup ke kvalitě zboží, ne jen ke kvantitě. Musí být ochotni přebírat odpovědnost a monitorovat své vlastní chyby.

Leader, leadership

Nezbytnou součástí této kapitoly je i výraz leader, který v češtině znamená vůdce, a leadership, v překladu umění vést lidi. Ne každý manažer je schopen být i dobrým leaderem. Jestliže můžeme nějak definovat činnosti, které vedou manažera ke správnému vůdci, jsou to:

- Proaktivní přístup – nedílnou součástí vrcholových manažerů musí být schopnost mít vize, představu, kam má firma v několika letech směřovat a v čem jsou nové příležitosti pro další vývoj.
- Zvyšování přidané hodnoty – tento pojem opět souvisí s dalším vývojem firmy. Jde o co nejlepší zhodnocení zdrojů, které má firma k dispozici.
- Řízení aktivit a výkonnosti druhých – v tomto bodě jde především o správné motivování, aktivování, koordinování všech pracovníků k plnění cílů a dosahování cílů samotným manažerem.
- Kladný vztah ke změnám, znalostem a riziku – v současné době jsou nehmotné zdroje jako znalosti významným aktivem každé společnosti. Je na individuálním přístupu každého manažera, jak se postaví ke znalostem a intelektuálnímu kapitálu. (Veber, 2009, stránky 59-61)

3.2.1 Manažerské úrovně

- Vrcholová úroveň řízení – neboli top management jsou nejvyšší řídicí pracovníci společnosti. Jejich pravomoce a postavení jsou obvykle specifikovány ve statutárních dokumentech.

„Top manažeři jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divízi nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.” (Bělohlávek a další, 2006, str. 20)

- Střední úroveň řízení – označována také jako taktická, je tvořena manažery střední linie.

“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.” (Bělohlávek a další, 2006, str. 20)

- Základní úroveň řízení - podle Vebera je tato úroveň označována jako management první linie a nejnižší stupeň řízení, kdy manažer řídí výkonné pracovníky.

“Linioví 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.” (Bělohlávek a další, 2006, str. 20)

3.2.2 Manažeři a prostředí

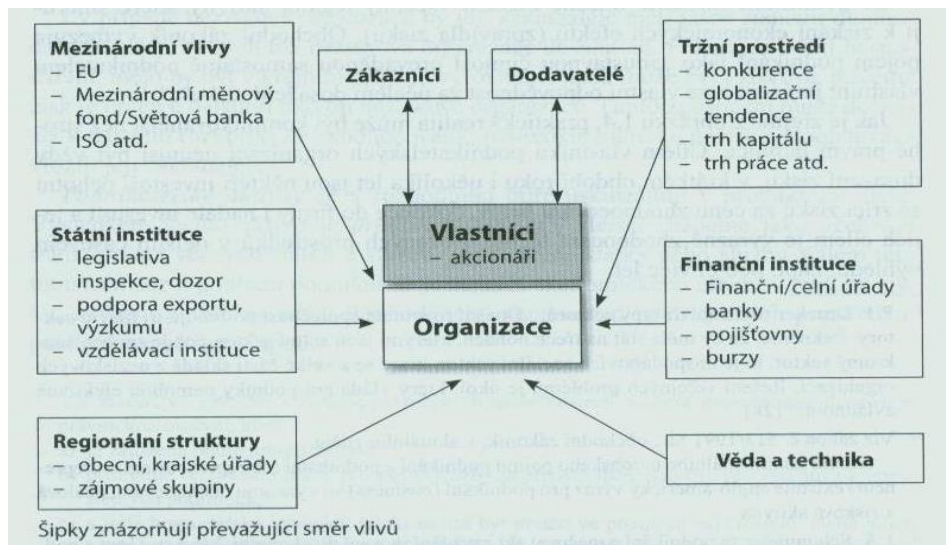
Donnelly (1997) uvádí, že u manažerského rozhodování a celkového počínání, nejsou důležité jen schopnosti a znalosti manažera, ale i vnitřní a vnější faktory, které výkonnost manažera ovlivňují. Neustále měnící se podmínky nutí manažery přizpůsobovat své funkce jako organizování, plánování, vedení a kontrolu vůči nastalým změnám. Prostedí, která způsobují tyto neustálé změny, jsou vnější a vnitřní.

Vnější prostředí

Vnějším prostředím rozumíme oblast, která existuje mimo organizaci a která zahrnuje široké prostředí faktorů, které ovlivňují jak její procesy, tak výkonnost. Weihrich (1993) rozděluje vnější prostředí na technologické, sociální a politické a legislativní. Technologické prostředí zahrnuje techniky, vynálezy, množství znalostí o tom, jak věci dělat správně. V sociálním prostředí můžeme nalézt postoje lidí, touhy, stupně inteligence a vzdělání, obyčejy a víru v dané skupině. Politické a legislativní prostředí je úzce propojeno s prostředím sociálním, patří sem zákony a nařízení.

Donnelly (1997) naopak rozděluje vnější prostředí na přímá a nepřímá. Přímá, ty přímo ovlivňují fungování organizace. Nepřímá ovlivňují klima, ve kterém se organizace nachází a za určitých podmínek se mohou změnit na přímé faktory. I když tyto přímé a nepřímé faktory velice ovlivňují fungování organizace, jejich existence je do jisté míry nepředvídatelná a neovlivnitelná.

Obrázek 7 Rozhodující vnější vlivy



Zdroj: Veber, 2009

Přímé vlivy

- Zákazníci
- Konkurenti
- Dodavatelé
- Lidské zdroje

Obrázek 8 Přímé vlivy ve vnějším prostředí



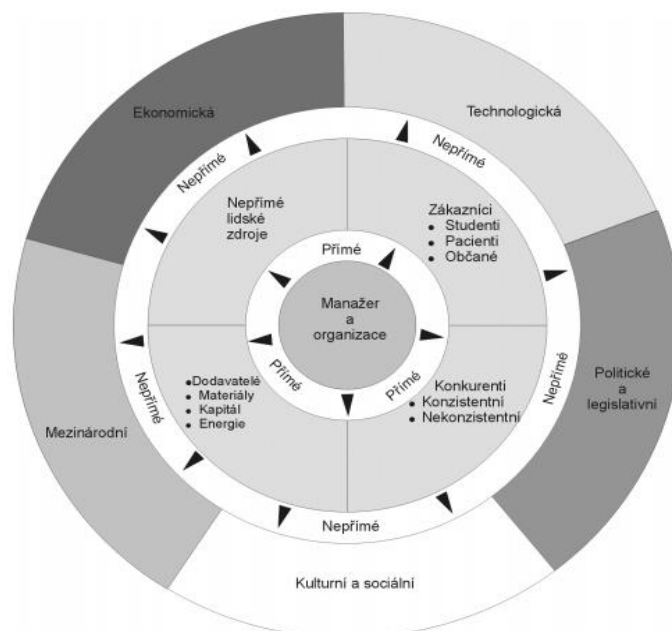
Zdroj: Donnely, 1997

Nepřímé vlivy

Tyto faktory ovlivňují klima, ve kterém se organizace nachází. Můžou to být poklesy tržních příležitostí, nové technologie, vydání opatření a zákonů.

- Technologie
- Ekonomika
- Politika a legislativa
- Kulturní a sociální vlivy

Obrázek 9 Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí



Zdroj: Donnelly a další, 1997

Vnitřní prostředí

Veber (2009) uvádí, že každá organizace je jiná a tak se rozlišují dvě velké skupiny prvků. Prvky tvrdé a prvky měkké. Tvrdé prvky jsou představovány hmotnými a hmatatelnými částmi, jako jsou výrobky, zásoby, technické vybavení, finance atd. Měkké prvky jsou představovány nehmatatelnými částmi, které vychází najevo při chování, jednání, vystupování lidí uvnitř organizace a jednání s obchodními partnery.

Vnitřním prostředím rozumíme hlavně prostředí, ve kterém manažeři vykonávají své funkce. Manažeři vykonávají v organizační struktuře jisté aktivity, které vyžadují čas

a správné fungování celého prostředí organizace. Ve vnitřním prostředí jsou důležité úrovně managementu, manažerské dovednosti a manažerské úlohy. (Donnelly a další, 1997, str. 72)

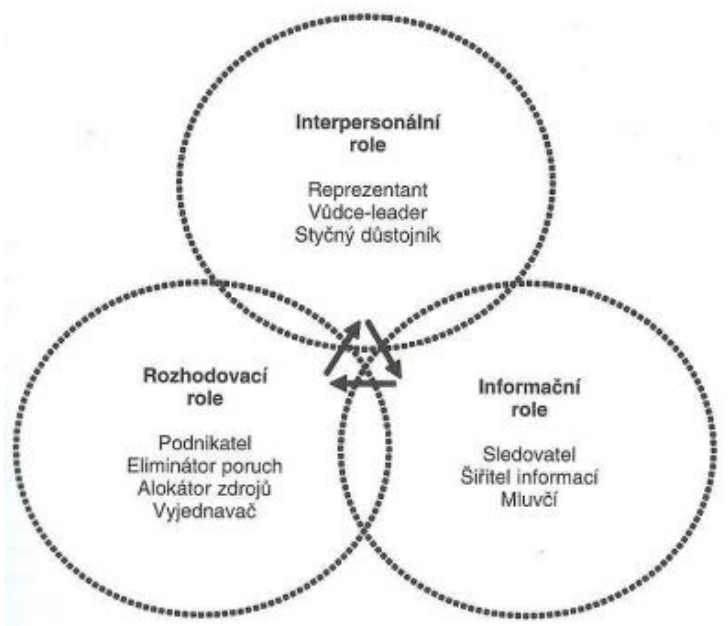
3.2.3 Manažerské role

„Budeme-li zkoumat činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům i veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy.“ (Bělohlávek a další, 2006, str. 27)

Během pracovního dne má manažer za úkol mnoho činností, které lze zjednodušeně kategorizovat jako organizování, plánování, řízení a kontrolu. Avšak k použití těchto činností musí manažer uplatnit jednu nebo více rolí, které jsou součástí manažerské práce. Základní role jsou řešení záležitostí, schopnost zjištění skutečnosti, reakce na nové situace, problémy a požadavky (Armstrong, 1995, str. 19)

Henry Mintzberg stanovil deset druhů rolí, zařazených do tří skupin. Zobecněl poznatky, které nabyly při pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků.

Obrázek 10 Manažerské role



Zdroj: Armstrong, 1995

- Interpersonální role:
 - Reprezentant – reprezentuje organizaci, většinou generální ředitel.
 - Vůdce – vystupuje ve vztahu ke svým podřízeným.
 - Spojovací článek – v kontaktech s jinými manažery a vedoucími pracovníky na horizontální úrovni nebo mimo organizaci.
- Informační role:
 - Sběrač podnětů – neboli pozorovatel, vyhledává informace potřebné pro chod organizace a důležitých skutečností z vnějšího prostředí.
 - Šířitel podnětů – šíří informace, které získal zvenčí, skrání roli poradce či roli vedoucího
 - Mluvčí – reprezentuje organizaci zvenčí a hájí zájmy organizace.
- Rozhodovací role:
 - Podnikatel/ tvůrce změn – vymýšlí a projektuje návrhy a změny, přichází na nové metody a aktivity.
 - Řešitel poruch – musí umět reagovat na neočekávané události, které ohrožují stanovené cíle.
 - Přidělovač zdrojů – hospodaří se zdroji (peníze, lidé, čas, stroje), dbá na spravedlivé rozdělení zdrojů mezi všechny útvary společnosti.
 - Vyjednávač – projevuje se v určitých typech jednání s okolím nebo jednotlivci, musí mít pravomoc k hospodaření se zdroji.

3.2.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou nezbytnou součástí manažera. Jsou užitečné hlavně pro strukturu organizování.

„Neexistuje žádná myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které nebylo možné zařídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“ (Weihrich a další, 1993)

Veber (2009) dělí manažerské funkce na rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrolu, řízení lidí, komunikaci a informatiku v manažerské práci. Zatímco Koontz a Weihrich rozdělují funkce manažerů na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Toto dělení jen potvrzuje různorodé pohledy na management, manažery a jejich funkce. Veberovo dělení je podrobnější, do více skupin, věcná podstata funkcí manažerů je však prakticky stejná u obou pohledů.

Plánování

Tato funkce se skládá z výběru úkolů a činností, které jsou potřebné pro dosažení stanovených cílů. Je důležité, aby se manažeři rozhodli mezi budoucími alternativními způsoby vykonávání těchto úkolů a činností. Existují dva různé typy plánů, činností, a to od celkových až po nejpodrobnější plány jednotlivých úkolů. Není ale možné sestavit jakýkoliv plán bez rozhodnutí a bez zvážení všech dostupných zdrojů. (Veber, 2009)

Organizování

Organizování je část manažerských funkcí, kde jsou důležité hlavně „role“ zaměstnanců v dané společnosti. Aby mohli zaměstnanci i celá společnost dosáhnout stanovených cílů, mají zaměstnanci za úkol plnit určité úlohy. Těmto úlohám můžeme říkat také role, které zahrnují představu, že to co zaměstnanci dělají, má určitý cíl a smysl. Zaměstnanci vědí, jak jejich odvedená práce zapadá do skupinové práce a mají potřebné informace a nástroje, aby mohli plnit zadané úkoly. Organizování je tedy část řízení, kde je důležité dát zaměstnancům a lidem v organizaci nějakou strukturu. Smyslem této struktury je hlavně pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon, protože poté se stává nástrojem managementu. U organizování je důležité hlavně jaký druh práce je třeba vykonat a jaké lidi pro tento úkol vybrat. (Veber, 2009)

Personalistika

Personalistika zahrnuje nabírání nových a udržení stávajících zaměstnanců v organizaci. Tyto dva úkoly jsou prováděny hlavně pomocí identifikace požadavků na

lidské zdroje, výběrem, umístěním, oceňováním, plánováním, školením nebo rozvojem jak uchazečů o zaměstnání, tak stávajících zaměstnanců tak, aby se stanovených cílů dosáhlo efektivně a účinně. (Veber, 2009)

Vedení

Vedení lidí spočívá především v jejich ovlivňování tak, aby byli prospěšní firmě a byli nápomocní v dosahování stanovených cílů. Ve vedení převažuje hledisko interpersonálního managementu. Tato manažerská funkce vyžaduje následování a většinou to bývá tak, že zaměstnanci následují toho, kdo uspokojí jejich potřeby, touhy a přání. Je tedy pochopitelné, že vedení zahrnuje i motivaci, komunikaci a přístupy jednotlivých manažerů. (Veber, 2009)

Kontrolování

Manažerská funkce kontroly spočívá v měření a opravách provedení individuální i celkové aktivity organizace. Kontrola se týká především měření dosažených výsledků vůči stanoveným plánům a cílům. Kontrola umožňuje realizaci plánu a výsledných cílů. Kontrolní činnost se vztahuje k měření úspěšnosti, kdy každá kontrolní činnost ukazuje a měří, jak a zda byla práce vykonána. Jestliže při kontrole manažeři zjistí nedostatky či přetrvávající chyby je nutná korekce. Ve zkratce jsou kontrolovány především výstupy pomocí toho, co vykonali zaměstnanci. (Veber, 2009)

3.2.5 Manažerské dovednosti

„Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Platí obecné tvrzení: Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.“ (Lojda 2011, str. 19)

Pro potřebu manažerských činností se dovednosti rozdělují na dovednosti osobního charakteru, dovednosti koncepčního charakteru, dovednosti v řízení lidských zdrojů a dovednosti technického rázu.

Britské Management Standards Centre definovalo manažerské standardy, které mají profesionální manažeři znát a být schopni vykonávat. Do tohoto seznamu patří udávání směru, usnadňování změny, dosahování výsledků, uspokojování potřeb zákazníků, práce s lidmi, využívání zdrojů, řízení sama sebe a osobní dovednosti.

Donnely (1997) stanovil tři základní manažerské úkoly, které by měli všichni světoví manažeři znát a plnit. Jedná se o:

- Řídit práci a organizaci,
- Řídit pracovníky,
- Řídit produkci a operace.

Aby manažer mohl tyto tři základní úkoly zvládat, musí mít rozsáhlé dovednosti a znalosti, které získává studiem managementu a získáváním zkušeností. Tyto úkoly lze studovat odděleně, přesto, že spolu úzce souvisí. Na obrázku jsou popsány znalosti, které manažeři musí znát a dle kterých se mají řídit, aby pomocí plánování, organizování, vedení a kontrolování tyto základní úkoly zvládali.

Obrázek 11 Znalosti manažerské vědy



Zdroj: Donnely a další, 1997

Každá společnost požaduje trochu rozdílné schopnosti a dovednosti manažerů, které odpovídají vždy dané pozici a nárokům organizace. Obecně organizace kladou důraz na orientaci na úspěch a výsledky, znalost organizace a jejího počínání, komunikaci, orientaci na zákazníka, rozvíjení ostatních zaměstnanců, flexibilitu, vedení, plánování, předcházení a řešení problémů a práci v týmu.

3.2.6 Manažerské styly řízení

Vedoucí pracovník by měl být schopen měnit styly řízení adekvátně tomu, co daná situace vyžaduje.

Styl řízení je jedním z nejdůležitějších ukazatelů manažerské práce. Představuje způsob a charakter činností manažera, jeho rozhodování a metody dosahování cílů v konkrétních podmínkách. (Veber, 2009, str. 43)

- Autokratický - manažer činí samostatná rozhodnutí bez konzultace s ostatními, dohlíží na vykonávání jeho příkazů, u kterých vždy očekává splnění.
- Demokratický - tento styl řízení je založen na konzultaci a spolupráci s ostatními. Vedoucí pracovník aplikující tento styl řízení neudělá rozhodnutí, aniž by ho neprokonzultoval, či s někým na rozhodnutí nespolečně pracoval.
- Liberální – tento styl vedoucího se spoléhá na své podřízené, od kterých očekává stanovení vlastních cílů a práci na nich. (Weihrich a další, 1993, str. 469)

členění dle Likerta

- Direktivně autoritativní - takovýto vedoucí pracovník je autokrat, který svým podřízeným nedůvěřuje, motivuje pomocí obav a trestů, odměn spíše výjimečně a komunikuje shora dolů.
- Benevolentní (liberální) - liberální manažer naopak pracovníkům důvěřuje a také se na ně spoléhá. Motivuje pomocí odměn i trestů. Tito manažeři jsou otevření i komunikaci sdola nahoru, využívají nápadů podřízených a delegování rozhodnutí, které však stále kontrolují.

- Konzultativní - konzultativní manažer velmi, ne však zcela, důvěřuje svým podřízeným. Pro lepší využití nápadů podřízených využívá obousměrnou komunikaci a při motivaci preferuje odměňování, trest spíše výjimečně.
- Participativní - participativní, nebo také skupinový, vedoucí pracovník plně věří svým podřízeným a spoléhá na jejich nápady a názory, které vhodně používá. Podporuje obousměrnou komunikaci a při komunikaci vymazává rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Odměňuje pracovníky a jeho rozhodování probíhá na všech úrovních.

Sám Likert považuje za nejlepší styl vedení participativní, kdy vedoucí pracovníci díky vysokému stupni zapojení všech zaměstnanců dosahují nejlepších výsledků.

rozšířené členění

- byrokratický styl řízení
- autoritativní styl řízení
- cílové řízení
- demokratický styl řízení
 - delegační styl řízení
 - liberální styl řízení

3.3 Komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského *communicare*, který čeština vysvětluje jako sdílet, spojovat, společně s někým na něčem participovat. Komunikovat znamená něco společně sdílet, druhému něco předávat, dávat a přijímat. V češtině má slovo komunikace širší využití. Pro minimalizování komunikačních bariér rovnou umístíme pojem komunikace do slovního spojení, kontextu. Kapitola se bude týkat sociální komunikace, tedy komunikace ve skupině lidí, organizaci.

Při komunikaci je třeba se věnovat mnohem více aspektům, než jen slovům a jejich obsahu, jelikož mezi tím, kdo něco sděluje a kdo přijímá, existují mnohé bariéry a šumy. Pokud se bariéry neeliminují, či neminimalizují, k příjemci se nikdy nedostane to, co mu mělo být sděleno. (Bělohlávek a další, 2006) (Armstrong a další, 2008)

„Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.“ (Donnelly a další, 1997, str. 503)

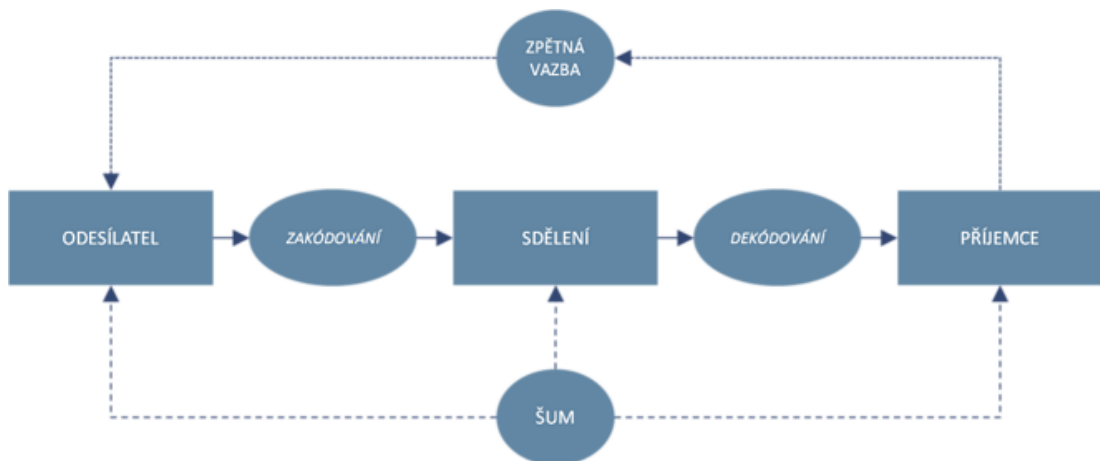
(Drücker, 2002) uvádí 4 základní charakteristiky komunikace, kdy vychází z vlastních zkušeností a omylů:

- Komunikace znamená vnímání.
- Komunikace znamená očekávání.
- Komunikace klade požadavky.
- Komunikace a informace jsou dvě různé, převážně protikladné věci, které však na sobě závisí.

Čerpá již ze starověkých mystiků, že zvuk je vytvářen vnímáním. Bez příjemce se jedná pouze o zvukové vlny. Z tohoto poznatku vychází i komunikace. Dle Drückera (2002) je tím, kdo komunikuje příjemce neboli komunikátor. S komunikátorem je třeba mluvit tak, aby vysílanému signálu porozuměl, nejlépe terminologií, kterou komunikátor zná, která mu je blízká a nepoužívat termíny, které nezná a ani se je nesnažit vysvětlovat. Také musíme myslet na to, že co nám připadá jasné a srozumitelné, ostatní mohou vnímat rozdílně. Při komunikaci tedy musíme mít na mysli, zda je v rozsahu příjemcova vnímání a zda ji dokáže přijmout.

Proces komunikace zjednodušeně zahrnuje odesílatele, sdělení a příjemce. Z obrázku je však patrné, že do procesu komunikace zasahují i ostatní faktory, které je třeba vždy brát v úvahu a celý proces jim uzpůsobit.

Obrázek 12 Model komunikace



Zdroj: Weirich a další, 1993

Weirich, a další (1993, str. 511) popisují celý proces tak že, začíná u odesílatele, který chce předat myšlenku - sdělení, odesílateli. Odesílatel tuto myšlenku naformuluje, zakóduje. Při každém kroku v procesu je třeba si dávat pozor na bariéry a šumy. Proto už při zakódování je třeba myslet na to, aby příjemce toto sdělení dekoval tak, jak si odesílatel představuje a nedošlo ke zkreslení, či špatnému pochopení. Po zakódování je nutné vybrat vhodný komunikační kanál, který je pro efektivní komunikaci nezbytný. Sdělení může probíhat například písemnou či ústní formou a často se komunikačních kanálů používá najednou i více. Příjemce následně musí být schopen převést sdělení do myšlenky a porozumět jí. Právě u porozumění sdělení se ukazuje, zda odesílatel zvolil vhodné zakódování srozumitelné příjemci a zda příjemce je dostatečně pozorný a otevřený přijímání tohoto sdělení. Komunikačním bariérám a šumům, které ovlivňují proces komunikace, se věnuje podkapitola komunikační bariéry. Až díky zpětné vazbě lze vyhodnotit, zda byla komunikace efektivní a došlo k porozumění mezi odesílatelem a příjemcem.

Lidé mezi sebou komunikují slovy-verbálně, mimoslovně- nonverbálně a činy. Pro verbální komunikaci používáme řeč, tedy slova. Je však důležité slova nevytrhávat z vět, tedy z kontextu, aby nebyl změněn jejich význam. Pro dokreslování významu je

důležitá neverbální komunikace. Naprosto stejná věta s rozdílným tónem hlasu, gesty, či pohledem pak vyzní rozdílně. Poslední faktor, který dokresluje komunikaci, jsou právě naše činy. I zdvořilá odpověď bez patřičného činu celý proces a cíl komunikace zmaří. Sociální psychologové právě činy a způsoby jednání považují za nejdůležitější způsob sociální komunikace. A právě celý proces sociální komunikace je pro řízení důležitý. (Wehrich a další, 1993, str. 512)

3.3.1 Verbální komunikace

Jedná se o komunikaci pomocí řeči, jazyku. Základní formy jsou písemná a ústní, dále dialog, řeč k malé skupině a k velké skupině. Velký důraz na umění komunikace se kladl již ve starém Řecku a Římě a jinak tomu není ani dnes. (Donnelly a další, 1997, str. 505)

Dvě základní vědy, které se verbální komunikací zabývají, jsou rétorika - jak dobře mluvit a psát a gramatika - jak správně mluvit a psát.

Wehrich, a další (1993) uvádí, že verbální komunikace má dvě roviny - racionální a emocionální a dva druhy - formální a neformální. Roviny se zabývají obsahovou částí sdělení a formou, jakou je podáváno. Druh se dělí dle situace užití a přípravy.

U verbální komunikace je pro lepší porozumění nutné sledovat také paralingvistiku, neboli písemně nezaznamenané prvky řeči. Jedná se například o hlasitost řeči, výšku tónu, rychlost, objem, plynulost, intonaci, kvalitu a správnost. Paralingvistika se nachází na hranici mezi verbální a neverbální komunikací.

3.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace spočívá v dorozumívání beze slov. Bývá označována také jako mimoslovní, nebo řeč těla. Je prokázáno, že neverbální komunikace má větší význam, než verbální a v procesu komunikace má neverbální komunikace více jak poloviční podíl na sdělování. (Pease, 1992) uvádí, že sdělení tvoří ze 7 % slova, 38 % tón, síla a intonace hlasu a z 55 % neverbální komunikace.

„Neverbální komunikace je součástí každodenního života. Lidé se nemohou vyhnout neverbálnímu chování, i kdyby se o to pokoušeli. Velmi důležitá je interpretace neverbálních signálů. Je však třeba říci, že neverbální signály je možné stejně špatně interpretovat jako verbální sdělení (slova).“ (Donnely a další, 1997, str. 510)

Neverbální komunikaci můžeme dodávat větší důraz a jasnější význam komunikaci verbální, ale také předávat jasná sdělení bez potřeby slovního vyjádření. Například předklon k hovořícímu značí zájem, pevný stisk značí rozhodnost, otevřenost a sebevědomí, ležérní postoj nezájem a v obličeji najdeme nespočet emocí.

Manažeři musí vnímat neverbální komunikaci lidí, s kterými komunikují a zároveň myslet na své vlastní neverbální projevy, aby vzbudili lepší dojem a dosáhli, čeho si přejí. Robbins uvádí několik rad, jak zlepšovat neverbální komunikaci: omezit rušivá gesta, využívat uvolněný výraz, udržování očního kontaktu, potvrzování řeči těla, držet otevřenou pozici těla, mírný předklon k druhému a užívání gest. Například gesta dlaní jsou spojována s pravdomluvností a upřímností.

Mimika

Křivohlavý (1988) uvádí, že se jedná o výrazy obličeje, kterými dává člověk najevo své emoce. Mimika má obrovský komunikační potenciál jako sdělovač emocionálních stavů. Mimické projevy komunikují emoce, kulturně tradovaná gesta a instrumentální pohyby. Obličej může vysílat emoce pravé, tak i hrané. V obličeji se nachází tři hlavní zóny, které emoce zobrazují:

- Obočí a čelo
- Oblast očí - oči a víčka
- Dolní část obličeje - tváře, nos, ústa

Paul Ekman porovnává, že je omezený počet slov pro popsání výrazů v obličeji, zatímco obličejové svaly zvládnou ztvárnit až 1000 různých výrazů.

Vysílané emoce dělíme na primární a sekundární. Mezi primární patří jednoduché emoce jako štěstí/neštěstí, překvapení/očekávání, strach/jistota, radost/smutek,

klid/rozčilení a další. Sekundární jsou již složitější, jedná se o odvozené emocionální výrazy obličeje, složené mnohomodální emoce. Jedná se o situace, kdy dojde k rychlému vystřídání emocí v tváři, rozdílné vyjádření emocí v různých částech obličeje- kdy například ústa a oči sdělují jinou emoci, či dokonce pravá strana obličeje sděluje jinou emoci než levá. Sekundární emoce jsou snadněji ovlivnitelné kulturním prostředím, výchovou a společenskými pravidly. (Křivohlavý, 1988, str. 34) (Allhoff a další, 2008)

Proxemika

Jedná se o komunikaci pomocí přibližování a oddalování. Velká výhoda proxemiky je, že vzdálenost mezi komunikujícími jde snadno změnit.

Jednotlivci mívají různé sympatické vzdálenosti k druhému. Tato vzdálenost je ovlivňována například temperamentem, etnickým původem, věkem a povahou setkání. Všechny vzdálenosti a rozmezí zón jsou orientační, jelikož jsou dost individuální. Každého obklopují 4 zóny:

- Intimní - do 30 cm, mezi partnery a rodiči s dětmi.
- Osobní - 50 až 120 cm, jedná se o komunikaci mezi známými a přáteli.
- Sociální - 1,2 až 2,5-3,6 m, je velmi důležitá pro běžnou komunikaci spíše formálního charakteru. Při komunikaci je třeba brát v potaz osobní zónu příjemce sdělení. Zkrácením této vzdálenosti může odesílatel sdělení vyvíjet nátlak. Dobří manažeři by měli tuto zónu přizpůsobovat příjemci sdělení, aby se cítil komfortně a nepřemýšlel místo nad dekodováním sdělení nad porušením zóny.
- Veřejná - nad 3,6 m - veřejné setkání, například profesor a žák, vzdálenost, kdy je možné sledovat celou postavu druhého komunikujícího.

Při komunikaci je běžným jevem proxemický tanec - kdy spolu dva jedinci jednájí a každý z nich se snaží prosadit svojí optimální vzdálenost pro komunikaci. Jelikož tyto zóny jsou rozdílné, je možné sledovat opakované přibližování a oddalování mezi komunikujícími. (Křivohlavý, 1988, str. 43)

Kromě vzdálenosti mezi komunikujícími se proxemika zabývá i výškovým rozdílem očí mezi komunikujícími.

Haptika

Haptika se zabývá komunikací pomocí dotyků. Komunikující vnímají působení tlaku, tepla, chladu, bolesti a vibrací. Hmat má po zraku druhou nejlepší rozlišovací schopnost ze smyslů. Patří sem například podání ruky, pohlazení, obejmutí, facka. Dotyky mohou mít přátelský i nepřátelský charakter. (Křivohlavý, 1988, str. 54)

Při komunikaci v práci je užitečné se zabývat především podáním ruky. Během podání ruky se informace předávají 6 způsoby:

- Vzhled ruky
- Hmatový vjem stisku
- Stupeň suchosti/ vlhkosti
- Použitá síla stisku
- Délka trvání
- Styl uchopení

Posturologie

Posturologie se zabývá řečí fyzických postojů, držení těla a polohových konfigurací. Jako příklad se často uvádí situace, kdy příjemce sdělení zaujímá stejnou tělesnou polohu jako vysílající, čímž dává najevo souhlas s jeho názorem. V tomto případě se jedná o kongruenci poloh. (Fiedler, a další, 2005)

Kinezika

Zabývá se pohybovou aktivitou těla. Rozdílné nálady a životní situace rozpohybují rozdílné části těla, svalové skupiny a rozdílnou frekvencí pohybu. Křivohlavý (1988) říká, že je brán zřetel na to, o jakou jde končetinu, rozsah pohybu a dobu trvání. Jsou vymezeny:

- Bodové činnosti
- Pohybové pozice
- Pohybová prezentace

Gesta

Gesta patří do kineziky. Mají však výrazný sdělovací účel, proto jim je věnována pozornost samostatně. Doprovázejí, či plně zastupují slovní projevy, pohyby paží a rukou. Z toho jsou patrné dvě funkce gest - doprovodná a substituční. Gesta jsou používána mnohem déle, než řeč a i přes neustálý vývoj řeči hrají mimořádnou roli. (Allhoff, a další, 2008)

Lidé dělají gesta vědomě i nevědomě, jsou formována kulturními i etnickými vlivy. Gesta rukou mohou signalizovat napětí, bariéry, nízké sebevědomí, obavu, ztrátu a předstírání zájmu, přemýšlení a další. (Křivohlavý, 1988, str. 71)

Řeč očí a pohledů

Allhoff, a další (2008) uvádí, že jádrem neverbální komunikace je právě řeč očí a pohledů. Pohledy na druhé a opačně umožňují vnímání gest, kineziky, posturologie, mimiky a dalších projevů. Kromě funkce přijímání mají i funkci vysílání. Při pozorování řeči očí se sleduje zaměření pohledu, doba trvání, četnost pohledů, sled, celkový objem, průměr zornice, mrkání a další. Například dle délky pohledu se odhaduje přízeň a uznání druhému, pozornost, ale přílišná délka způsobuje pocity i nepříjemné.

3.3.3 Bariéry komunikace

Jedná se o překážky, které ztěžují, či znemožňují komunikaci. Armstrong (2008) popisuje tyto bariéry:

- **Slyšíme, co slyšet chceme** - co jedinec vnímá, vychází z jeho zkušeností, takže slyší to, co mu jeho paměť napovídá a předem si vytváří úsudky o tom, co mu je říkáno.

- **Ignorování informací, které se nám nelíbí** - příjemce odmítá sdělení, které je v rozporu s jeho přesvědčením. Sdělení si pak příjemce upravuje a překrucuje, aby se s jeho přesvědčením shodovalo.
- **Vnímání osoby přicházející se sdělením** - pocity a dojmy o osobě, která něco sděluje, ovlivňují vnímání a přijetí, či odmítnutí sdělení.
- **Vliv skupiny** - jedinec se spíše ztotožní s názory člena stejné sociální skupiny, než s názory člověka, který do ní nepatří.
- **Pro různé lidi znamenají slova různé věci** - pokud má pro jeden výraz jasně daný význam, někdo jiný si ho může vysvětlovat zcela odlišně.
- **Neverbální komunikace** - neverbální komunikaci se přikládá velký význam a dokresluje, někdy dokonce nahrazuje, co nám jedinec říká. Je zde však velký prostor pro dezinterpretaci.
- **Emoce** - emoce silně ovlivňují vnímání člověka. Proto příjemce reaguje na stejné sdělení při odlišném emočním rozpoložení rozdílně.
- **Šum/hluk**
- **Velikost** - čím je organizace větší a má více úrovní řízení, tím je pravděpodobnost dezinformace při sdělení větší.

Pro překonávání bariér pomáhá přizpůsobit sdělení jeho příjemci, používat zpětnou vazbu, preferovat komunikaci tváří v tvář před písemnou, sdělení předávat tak, aby se lépe pamatovalo, používat jednoduchý a přímočarý jazyk a využívat více komunikačních kanálů. (Armstrong a další, 2008, str. 60)

3.3.4 Komunikační styly

„Rozlišujeme čtyři typy individuálního stylu:

- analytický,

- řídicí,

- přátelský a

- expresivní.

- *Analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá, nepodléhá vášním.*
- *Řídící osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávisl, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city.*
- *Přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí*
- *Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má skoly k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe.“ (Bělohlávek a další, 2006, str. 473)*

Rozdíly v osobních typech způsobují buď kompatibilitu, či toxické vztahy. Mezi kompatibilní řadíme styl analytický s řídicím, s přátelským, přátelský s expresivním. Toxické vztahy mezi sebou mají analytický a expresivní, řídicí a expresivní a řídicí s přátelským. To způsobují právě rozdílné povahy. (Bělohlávek a další, 2006)

3.4 Komunikační dovednosti manažera

„Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. Nelze vést tým a motivovat spolupracovníky, aniž bychom s nimi vešli do osobního kontaktu a hovořili s nimi.“ (Khelerová, 1995, str. 13)

Tento výrok jen potvrzuje důležitost komunikace v práci manažera. Pro dobré zvládnutí práce je nutné, aby si manažer uvědomoval komunikační dovednosti a pracoval na nich. Při své komunikaci musí dbát na vhodné zašifrování sdělení, aby se mu dostalo adekvátní zpětné vazby, více se orientovat na příjemce sdělení, než na sebe a udržovat si pozitivní přístup. Komunikace manažera však nespočívá pouze v těchto bodech, je potřeba zvládat i další, například aktivní naslouchání, tehniku kladení otázek, výše zmíněnou nonverbální komunikaci, umění odhadnout partnera, řešit konflikty, motivovat, delegovat a vést zaměstnance. (Khelerová, 1995)

3.4.1 Zpětná vazba

„Lidé aby pokračovali v práci správným směrem nebo chápali, co musejí udělat pro zlepšení své práce, potřebují vědět, jak pracují.“ (Armstrong a další, 2008, str. 71)

V procesu komunikace je mnoho prostoru, kdy může dojít ke zkreslení sdělení. Nejefektivnějším a zároveň jednoduchým způsobem, jak šumy a bariéry odhalovat je právě zpětná vazba. Není jednodušší způsob, než vyžádáním zpětné vazby zjistit, jak příjemce sdělení pochopil a jak si ho vyložil. V manažerské práci jde konkrétně o zjišťování, jak jsou pokyny nadřízeného přijímány, pochopeny a uskutečňovány zaměstnanci v praxi.

Zpětná vazba má více úrovní:

- Na úrovni vnímání - zpětná vazba příjemce pouze potvrzuje, že sdělení slyšel, nikoliv zda i rozuměl.
- Na úrovni kódu - příjemce dokáže sdělení zopakovat, čímž však pořád nepotvrzuje, zda sdělení porozuměl.
- Na úrovni významu - příjemce správně pochopil sdělení. Je nejcennějším typem zpětné vazby, jelikož jako jediná potvrzuje správnost dekodování a pochopení sdělení, čímž naplňuje cíl komunikace.

Velmi důležitou formou zpětné vazby v organizaci je hodnocení výkonu. Zpětná vazba slouží k tomu, aby zaměstnanec věděl, jak vykonává svou práci, v čem se zlepšit a v čem je naopak dobrý. Jedná se o vyhodnocení, reakci na činnosti pracovníka, které má konstruktivní formou vést ke zlepšení výkonu práce zaměstnance, jeho rozvoji a plnění cílů. Zpětná vazba může být zabudována přímo do práce. V tomto případě může pracovník okamžitě reagovat a podnikat potřebné kroky k případné nápravě. Povinností manažera je zaměstnancům pravidelně zpětnou vazbu poskytovat ve vlastním i zaměstnancově zájmu. (Bělohlávek a další, 2006)

Cílem zpětné vazby je efektivní vykonávání práce korekcí výkonu pomocí nápravných kroků, nebo naopak pochvala a motivace za dobře vykonanou práci.

Zpětná vazba musí být poskytována na základě faktů a skutečných událostí, měla by být zabudována do práce, poskytována pravidelně a rychle po události, na kterou reaguje. Během zpětné vazby je dobré poukázat na konkrétní případ, kterého se týká, pokládat otázky a podněcovat k přemýšlení jak postupovat dále. Následně vybrat

hlavní problémy, zaměřit se na to, co jde zlepšovat a opět se nezapomínat ptát a projevit případně pochopení vzhledem k možným okolnostem.

Stejně jako manažer zpětnou vazbu dává, musí ji být schopen i přijímat, ať už negativní, či pozitivní. Při negativní zpětné vazbě je opravdu potřeba držet se skutečností a dbát na formu prezentování, aby nebyla příliš kontraproduktivní a demotivující. (Bělohlávek a další, 2006) (Weihrich a další, 1993)

3.4.2 Umění naslouchat

Naslouchání patří mezi hlavní bariéry efektivní komunikace a dovednosti manažera. Lidé se v komunikaci soustředí hlavně na to, co a jak sdělují, ale už opomínají stejně pečlivě sledovat i řeč ostatních. Běžný posluchač zachytává poze polovinu sdělení a s časem tento podíl ještě klesá, což může být způsobeno nedostatky řečníka, nebo bariérami posluchače. (Khelerová, 1995, str. 13)

Evans uvádí několik opatření, které při naslouchání pomáhají. Jedná se o vyhnutí se myšlenkové nepřítomnosti, opakování klíčových slov a vět, sledování neverbální komunikace, doptávání se a komentování sdělení, poskytování zpětné vazby a sledování informací s osobním významem. (Bělohlávek a další, 2006)

Khelerová (1995) zmiňuje schopnost koncentrace během delšího časového úseku, pochopit názor a stanovisko druhého člověka a číst mezi řádky. Tím pak manažer buduje lepší atmosféru pro jednání, vztah s partnery a získává informace.

Komunikace směrem dolů, která se soustředí na to, co chceme říci je důležitá, avšak abychom věděli, jak věci říci, měli bychom začínat nasloucháním. Naslouchání samo o sobě nemůže fungovat, je však základní podmínkou komunikace. Je dobré od pracovníků zjistit, co je zajímavá a následně přemýšlet co a jak jim sdělit.

„Pochopení skutečnosti, že komunikace musí plynout směrem nahoru- nebo že musí začínat spíše u příjemce, než u zdroje, což je základní koncepce naslouchání- je absolutně správné a životně důležité. Naslouchání je ovšem pouze výchozím bodem.“
(Drücker, 2002, str. 224)

3.4.3 Technika kladení otázek

Aby manažer měl možnost zaměstnanci naslouchat, musí ho většinou nejdříve rozpovídat a toho lze dosáhnout vhodným kladením otázek. Právě dobře kladenými otázkami získá manažer pro něj potřebné informace, které následně může použít ve svůj prospěch. Otázka by měla být dobře kladená, ale i formulovaná. Je nutné se zamyslet, zda použít otázku otevřenou, uzavřenou, informační, alternativní, sugestivní či jinou, podle toho, v jaké fázi rozhovoru se nacházíme, co chceme zjistit a kam směřovat.

Pro vhodné kladení otázek v určitých fázích rozhovorů existují i různé metody, například SPIN.

S - Situation questions - situační otázky

P - Problem questions - otázky na problém

I - Implication questions - implikační otázky

N - Need pay off questions - otázky na výhodu (Khelerová, 1995, str. 17)

Podstatou této metody není pouze argumentovat a vysvětlovat, ale v různých fázích rozhovoru vhodně klást otázky, aktivně naslouchat a odpovědi zužitkovat.

V první fázi rozhovoru se pokládají obecné otevřené situační otázky, aby manažer rozpovídal partnera v komunikaci a zjišťoval informace. Je třeba být opatrný, aby jich nebylo příliš a následně nebudily dojem výslechu. Na základě zjištěných informací a znalosti problematiky manažer přejde k otázkám na problém. Důležité je, aby reagovali na informace, které manažer obdržel v první fázi rozhovoru. Na tyto otázky již partner v komunikaci odpovídá podrobněji, jelikož vypovídá o problému, se kterým již má negativní zkušenost a komunikace pro něj začíná být zajímavější a sám partner v tu chvíli chce, aby ho manažer vyslechl. V tuto chvíli se manažerovi již nabízí komunikovat možné řešení, efektivnější však je přejít k implikačním otázkám. Těmito otázkami manažer poukazuje na souvislosti a možné následky těchto problémů, aby partner měl intenzivnější potřebu problém řešit. Manažer má

v tuto chvíli dostatek informací, aby předložil výhody jeho řešení. Efektivnější však je přistoupit k otázkám na výhodu. Partner v komunikaci totiž odpovídá a sám řešení porovnává, tudíž sám odpověděl, co je pro něj lepší. (Khelerová, 1995)

3.4.4 Transakční analýzy

K práci manažera neodmyslitelně patří i zvládání nedorozumění a konfliktů. Ty vznikají ze zřejmých příčin, ale často jsou reakce zaměstnanců manažerům nejasné. Reakce zaměstnance se manažerovi zdá neadekvátní a neshledává důvod vzniku nedorozumění a konfliktu. Touto problematikou se zabývá Eric Berne v teorii transakční analýzy, která pomáhá porozumět sobě samým i ostatním, zlepšit mezilidské vztahy a předejít poruchám v komunikaci.

Teorie transakční analýzy se opírá o fakt, že osobnost každého člověka je tvořena ze tří částí: rodičovského, dospělého a dětského JÁ. To je důvod, proč se jedinec při jednání nechová konzistentně, ale reaguje různě, buď rodičovsky, dospěle, či jako dítě. (Khelerová, 1995, str. 39)

„Rodičovské JÁ je určeno tím, co se člověk naučil a co převzal (většinou od svých rodičů) během prvních pěti let života. Jde o hodnoty, normy, pravidla, názory a principy, které ovlivňují naše chování i v dospělosti, zejména ve stresových situacích.“ (Khelerová, 1995, str. 38)

„Dospělé JÁ je objektivní, snaží se získat informace a logicky je analyzuje, nepodléhá emocím, neukazuje své pocity a nálady. Vyvinulo se na základě prožitých zkušeností a je tedy rozumově orientováno.“ (Khelerová, 1995, str. 38)

„Dětské JÁ se utvořilo na základě pocitů, které jsme poznali v dětství. Má dva protipóly: Přirozené, spontánní dětské JÁ a přizpůsobivé, pokorné dětské JÁ.“ (Khelerová, 1995, str. 38)

Všechny tyto projevy mají své klady i zápory, záleží jen na situaci, kdy v průběhu komunikace se projeví. K posouzení, které JÁ nejvíce ovlivňuje jednání jedince, slouží egogram. Podstatou této analýzy je předejít poruchám v komunikaci.

3.4.5 Zdolávání konfliktů

Khelerová (1995) velmi často se stává, že se manažer při komunikaci s ostatními dostává do konfliktu. Když se konfliktu nepodařilo předejít a jsme nuceni ho řešit, z dlouhodobého hlediska se musí manažer zamyslet, zda obvykle v konfliktu zvítězí, nebo prohraje a z jakých důvodů. Pokud tyto situace dobře zhodnotí, pomůžou mu v budoucnu k lepšímu zvládnutí konfliktů.

Konflikty mají mnoho řešení:

- Výhra-prohra - Jedinec chce získat všechny výhody a donutit druhého ustoupit. Je nutné přemýšlet nad tím, jak se poražený v této situaci cítí.
- Boj partnerů - Dochází ke slovnímu boji, či znepríjemňování situací oponentovi. Boj končí porážkou jednoho, opět je nutné přemýšlet nad tím, jak se prohra promítne do dalších vztahů.
- Útěk před partnerem - Poražený jedinec se záměrně vyhýbá oponentovi a to může vést až k situaci, kdy ztrácí jakýkoliv zájem na firemním životě.
- Smíření se se situací
- Výhra-výhra – Jedinci najdou takové řešení konfliktu, kdy jsou spokojené obě strany.

Pro lepší řešení a předcházení konfliktům je dobré rozpoznat a čelit nátlakovým taktikám oponenta. Jsou jimi:

- Nemám jinou možnost- Oponent se jedince snaží přesvědčit, že je to jediné možné řešení, jedná se o hru na city. Je dobré vyjádřit pochopení, avšak na toto řešení nepřistupovat.
- Zastrasování- V této situaci je nutné zachovat klidnou hlavu, prokázat sebevědomí a nenechat se zastrašit možnými následky.
- Časový nátlak - Většina časových termínů má časovou rezervu, proto je zbytečné se nechat donutit k okamžitému rozhodnutí.
- Početní převaha - Řešením je přizvat další členy týmu, nebo odložit jednání pod záminkou odbornosti dalších kolegů v daném tématu.

- Zatajování informací - Oponent úmyslně sděluje důležité informace až na závěr jednání. Jednoduchou obranou je sjednání další schůzky, před kterou vše zvážíte.

Pro zvládání konfliktů je potřeba myslet na to, že použití moci manažera může vést k obranným reakcím podřízených a pokud je to možné, tak volit jednání výhra-výhra. Pokud chce manažer v konfliktu obstát, musí mít silnou míru sebeovládání, zdržovat se vysvětlování a argumentování, pokud na něj oponent není naladěný a vyhnout se detailním informacím, které oponenta neovlivní, ale pouze zahltní. (Khelerová, 1995, stránky 68-70)

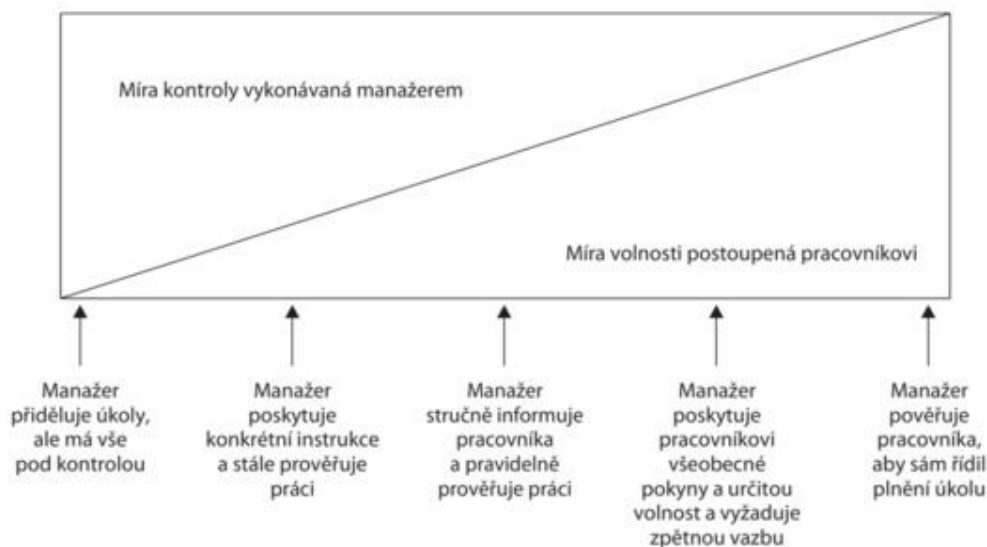
3.4.6 Delegování

„K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z řady důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.“ (Armstrong a další, 2008, str. 66)

Delegování je předávání úkolu a pravomocí, nikdy ne odpovědnosti. Manažeři nemohou všechny přidělené úkoly zvládat sami. Nejvíce se delegují rutinní a méně důležité úkoly, aby měl manažer dostatek času a prostoru na zásadní a složitější rozhodování a úkoly. Delegování zlepšuje schopnost vést lidi, umožňuje vše lépe stíhat a mít více prostoru pro důležité rozhodování. (Armstrong a další, 2008)

Pro zaměstnance zadelegovaný úkol není jen práce navíc, ale také šance pro zlepšení a rozšíření dovedností a zároveň rozvoj kariéry. Delegování však není prosté zadávání úkolů. Manažer musí pečlivě zvažovat, co a v jakém množství bude delegovat, komu bude úkol, práci a pravomoci delegovat a nesmí zapomenout na kontrolu, jelikož odpovědnost za vykonanou práci, či splněný úkol zůstává na něm. U procesu delegování bývá různá míra kontroly manažerem a volnosti pracovníka.

Obrázek 13 Míra kontroly



Zdroj: Armstrong a další, 2008

Důvodů delegovat může být několik. Je tomu tehdy, když má manažer více práce, než může vykonávat, když se chce více věnovat prvořadým a důležitějším činnostem, když úkol dokáže dobře splnit člen týmu a zároveň členy týmu delegovaným úkolem rozvíjet. Pro delegování je nutné znát zaměstnance, jejich schopnosti, znalosti a zároveň mít přehled a znalost o delegované činnosti. Vybraný zaměstnanec by měl mít motivaci, čas a být ochoten činnost vykonat. Zároveň musí vědět, proč je práci potřeba udělat, co a do kdy od nich očekáváme, jaké mají pravomoci, co a kdy hlásit a jakých zdrojů a pomoci se jim dostane.

Armstrong, a další (2008) říká, že míra kontroly, volnosti a podrobnosti vysvětlení závisí na znalostech, schopnostech a zkušenostech zaměstnance s danou problematikou, aby zaměstnanec nebyl bezradný, či naopak necítil nedůvěru zbytečně častou kontrolou a podrobným vysvětlováním. S tím souvisí měkké a tvrdé delegování. Při tvrdém delegování manažer na zaměstnance dohlíží, přesně sdělí, co a do kdy se od něj očekává a pravidelně zaměstnance kontroluje. Měkké delegování dává zaměstnanci více prostoru, přesto by se nemělo zapomínat nastavit míru pravomocí a o jakých změnách by měl zaměstnanec manažera informovat. (Armstrong a další, 2008, str. 66)

3.4.7 Motivace

„Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů.“
(Armstrong a další, 2008, str. 70)

Motivaci pracovníků je přikládán velký význam. Pro získání konkurenční výhody pomáhají spokojení zaměstnanci, dále vhodná motivace a stimulace, která pak vede k zlepšení pracovních výkonů, efektivity práce, firemních a finančních výsledků.

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představující vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“ (Růžička, 1992, str. 5)

Motivaci můžeme chápat jako psychický proces, vnitřní stav člověka, který vede chování jedince, dodává mu sílu a chuť k usměrňování chování a dosahování cílů. K tomu, aby tento proces nastal, je potřeba vnitřního, či vnějšího impulzu, motivu, který probudí touhu a chuť něčeho dosáhnout a o něco se pokusit. Motiv je pro motivaci velmi důležitý, jelikož by se bez něj neobešla. Motivy mohou být impulzy, podněty, potřeby, které vedou jedince k určitému chování a jsou pro jedince významné a důležité. Právě významnost a důležitost pro jedince dělá ze stimulu motiv.

Pro motivaci pracovníků v organizaci je nejprve nutné zjistit, jak jsou motivováni, stav analyzovat a vyhodnotit a následně stanovit motivační strategii. Jejím cílem je vytvořit systém, který vede k lepším výkonům zaměstnanců a tím celé organizace. Zvolená strategie se musí neustále vyvíjet a přizpůsobovat aktuálním podmínkám, aby byla co nejvíce efektivní. Při stanovování motivační strategie se sleduje mnoho faktorů, mezi které Armstrong (1999, str. 313) zařadil měření motivace, oceňování zaměstnanců, odpovědné a angažované chování, podnikové klima, dovednost v oblasti vedení lidí, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, řízení pracovního výkonu a řízení odměňování.

3.5 Vnitropodniková komunikace

V podniku je čím dál více důležité, aby komunikace byla rychlá a efektivní, jelikož rychle vykomunikovaný a vyřešený problém, či rychlé předání informace, je konkurenčně rozhodující a ve výsledku může mít velké finanční zisky, v opačném případě ztráty. Velmi rychle roste množství informací, které se v podniku komunikuje. Pro dobré fungování je třeba, aby se předávání informací omezilo na relevantní, jelikož nadbytečné a netýkající se tématu jen plýtvají časem a znesnadňují další předání informací relevantních, či rychlé rozhodování. V záplavě informací je třeba se orientovat a pracovat jen s těmi užitečnými. Pro rozhodování manažera je nutné, aby tyto rozlišovací schopnosti měl. „*Nejjednodušší je, aby si položil otázku: „Co potřebuji pro svou práci znát?“ nebo „Co by se mohlo stát, kdybych tuto informaci nezískal?“*“ (Weihrich a další, 1993, stránky 512-513)

V organizacích probíhá komunikace několika směry. Shora-dolů. Zdola-nahoru, horizontálně a příčně.

(Donnelly a další, 1997, str. 512) uvádí, že komunikace shora-dolů zahrnuje komunikaci v organizaci od pracovníků z vyšší organizační úrovně na nižší, jak název napovídá. Pokud tento druh komunikace převládá, pak se jedná o autoritativní atmosféru. Forma komunikace je ústní i písemná a je třeba dohlížet na nižších úrovních organizace, aby nedocházelo k dezinformacím vlivem bariér a šumů. Pro ověření přijmutí sdělení je nutná zpětná vazba, čímž se dostáváme k opačné komunikaci v organizaci.

Komunikace zdola-nahoru probíhá z nižších organizačních jednotek k vyšším, tedy od podřízených k nadřízeným. Tento směr komunikace podporuje demokratické prostředí a vedoucím pracovníkům může poskytovat zpětnou vazbu na jejich rozhodnutí a práci. Důležité však je, aby řídicí pracovník sdělení od podřízeného nefiltroval, zpracovával a předával ho v plném znění, ikdyž sdělení může být nepřízniví, nebo dle jeho názoru nevýznamné.

Příčná komunikace zahrnuje horizontální a diagonální tok informací v organizaci. Horizontální tok informací probíhá mezi pracovníky na stejné, či podobné

organizační úrovni a diagonální mezi různými úrovněmi, aniž by mezi nimi byl přímý organizační vztah. Díky těmto tipům informačních toků dochází k výraznému urychlení komunikace. Přesto je třeba dávat pozor, kdy je příčná komunikace vhodná a kdy už může být kontraproduktivní.

Uvnitř podniku probíhá komunikace třemi formami- písemnou, ústní a mimoverbální. Každá z těchto forem komunikace má svá pro i proti a je na zaměstnancích, aby volili vždy tu variantu, která je v dané situaci nejlepší. Výhodami písemné komunikace jsou formální i neformální užití, příprava sdělení a snadno zaznamenaná. Mezi nevýhody patří neosobní přístup bez okamžité možnosti interakce, někdy obsáhlé a nejasné sdělení a nemožnost okamžitého vysvětlení, či dokreslení sdělení. Oproti tomu ústní komunikace nevýhody písemné komunikace eliminuje. Její nevýhodou je časová náročnost, hlavně v případech, kdy osobní komunikace neměla úspěch a pochopení. Velkou váhu je třeba přikládat i mimoverbální komunikaci. Pro dobré fungování organizace a vzájemné uznání mezi pracovníky je potřeba, aby sdělení, která probíhají písemně a ústně, byly podpořeny i odpovídajícími činy. Hlavně vedoucí pracovník, který od zaměstnanců něco požaduje a dohlíží na dodržování, se musí podle toho také chovat, jít příkladem a dodržovat to samé, co jeho podřízení.

I přes snahu komunikaci v organizaci udržovat na dobré úrovni dochází často k překážkám a poruchám v komunikaci. Jedná se například o nedostatečné plánování, nejasné předpoklady, sémantické nejasnosti, špatně vyjádřené sdělení, komunikační překážky v mezinárodním jednání, ztráty při přenosu sdělení, neosobní komunikace, nedůvěra, krátká a podceněná doba přípravy, přemíra informací a další. (Donnelly, a další, 1997)

3.6 Efektivní komunikace

Není možné formulovat jasný návod jak efektivní komunikace dosáhnout, ale lze formulovat několik postupů, které k efektivní komunikaci dopomáhají a proces komunikace zdokonalují. Největším nepřítelem efektivní komunikace jsou bariéry a šumy, které ji mohou zhatit v každé etapě procesu komunikace. Mezi přístupy ke zdokonalení komunikačního procesu patří komunikační audit, zdokonalení komunikace, naslouchání a mnohé další. (Weihrich a další, 1993, str. 512)

Komunikační audit je specifický tím, že komunikace je chápána jako prostředek pro dosažení cílů organizace. Zaměřuje se na postupy a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými; řešení problémů, schůzky a návrhy změn; propojení podnikových cílů s individuálními, jako pochvala, odměna a povýšení a publikace, zprávy a neoficiální informace v organizaci. Používá se při vzniku problémů, ale také jen jako prevence.

Pro zdokonalování komunikačního procesu jsou nejdůležitější eliminace šumů a bariér. Pomáhá překonávat překážky v komunikaci: ujasnění sdělení, zakódování a dekodování, relevantnost informací, tón hlasu a další.

Donnely (1997) uvádí, že naslouchání je odpovědí na porozumění sdělení, dorozumění. Je dobré příjemci sdělení manažera dát prostor pro vyjádření a zjistit jeho očekávání a potřeby. Docílit toho lze projevením zájmu, pozornosti, pochopení, trpělivosti, doptáváním se, přijímáním kritiky a dalším projevům naslouchání.

Zdokonalovat písemnou komunikaci lze například užíváním jednoduchých slov a výrazů, oslovení, ilustračních případů, vyhýbat se nevhodným výrazům a psát v přítomném čase. Zapomínat by se nemělo ani na závěrečné shrnutí a připomenutí důležitých bodů této komunikace.

Velmi důležitým je i volba optimálního média přenosu. Dle požadavků na rychlost zprávy, bohatství informací a finanční náročnost se vybírá z psané, ústní, vizuální a elektronické komunikace. (Bělohlávek a další, 2006)

Pro dosažení efektivní komunikace se snaží manažeři vyvarovat komunikačním chybám. Pro zlepšení jejich procesu komunikace je potřeba, aby se zlepšovali v komunikačních dovednostech - naslouchání, sdělování a neverbální komunikaci.

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Společnost McDonald's corporation je nejznámější a nejrozšířenější řetězec rychlého občerstvení na světě. Existuje jen pár zemí, v kterých ještě nemá svou pobočku. McDonald's je devátou nejhodnotnější značkou světa. Její hodnota se odhaduje na 39,8 miliard dolarů.

23. července roku 1940 otevřeli bratři Dick a Mac McDonalové první restauraci McDonald's v San Bernardinu v kalifornii. V roce 1953 se s bratry setkává Ray Kroc, který o rok později zakládá vlastní restauraci v Des Plaines a zakládá společnost McDonald's corporation. Akcie společnosti začali být v roce 1965 veřejně obchodovány a o rok později byly kótovány i na newyorské burze.

20. Března 1992 byl otevřen první McDonald's i v České republice a to ve Vodičkově ulici. V současné době je u nás provozováno 93 restaurací McDonald's, kdy většina restaurací je rozšířena také o koncept McCafé. Za rok 2015 McDonald's utržil 4,4 miliardy korun, což je nejvyšší tržba za působení v ČR, jedná se o roční nárůst 4,6 %. Generálním ředitelem McDonald's ČR a SR, spol. s r.o. je Tomasz Rogacz. Sídlo společnosti se nachází v Praze na Zličíně. Celosvětovým průměrem společnosti je, že 80 % restaurací bylo provozováno jako franšíza. V Čechách je tomu v 72 % restaurací a cílem je se vyrovnat celosvětovému průměru.

McDonald's nezapomíná ani na společenskou odpovědnost, v roce 2015 se stal vítězem v kategorii Zaměstnavatel bez bariér, podporuje a sponzoruje olympijské naděje, pořádá McHappy Day na podporu rodin s dětmi, které se léčí na onkologickém oddělení FN Motol, provozuje Ronald McDonald House Charities, McDonald's cup a mnohé další aktivity.

Komunikace v McDonald's Černý most 1

Komunikace na restauraci probíhá verbálně, písemně a elektronicky. Verbální komunikace probíhá především na směnách, při předávání hodnocení a během meetingů. Verbální komunikace ve společnosti McDonald's je specifická tím, že si všichni zaměstnanci, včetně manažerů a vedoucí restaurace, tykají. Komunikace na

směnách je uzpůsobena rychlému provozu, kdy v kuchyni zaměstnanci zadaný úkol zopakují, aby se zamezilo přeslechnutí a potvrdilo se vykonání úkolu. Delegování úkonů má ve společnosti procesně stanoveny 4 kroky – výběr vhodného úkonu pro delegování, vhodného pracovníka, zadelegování úkonu a kontrola vykonání, dle kterých se mají vedoucí pracovníci řídit. Písemná komunikace se využívá jako podklad pro hodnocení a ke komunikaci novinek z provozu a kampaní, kdy je vše vyvěšeno na nástěnkách v zázemí pro zaměstnance. Elektronická komunikace se používá pro plánování požadavků směn, pomocí emailu, komunikaci aktualit a checklistů, pomocí intranetu MyMcDonald a komunikace mezi manažery, pomocí aplikace WhatsApp.

Zpráva z ankety spokojenosti zaměstnanů McDonald's Černý most 1

Anketa spokojenosti proběhla v září 2015 ve všech restauracích McDonald's v ČR, pro tuto práci jsou použity výsledky pouze za restauraci Černý most 1. Ve velké většině otázek byly výsledky nad celorepublikovým průměrem, přesto ve vybrané restauraci došlo k výsledkovému zhoršení. Anketa se zaměřuje především na spokojenost zaměstnanců, motivaci, spolupráci a komunikaci. V porovnání odpovědí byly manažeři výrazně spokojenější, než jejich podřízení.

Negativní vývoj spokojenosti byl zjištěn v následujících tvrzeních:

- Oceňování a pochvala dobře vykonané práce nadřízeným.
- Férové a rovnoprávné jednání nadřízeného se zaměstnanci.
- Vzájemné chování a úcta mezi manažery a zaměstnanci.
- Zájem manažerů o zaměstnance, jako o člověka.
- Hodnocení výkonu.

V závěru ankety byl prostor pro popis toho, co v restauraci funguje dobře a co je potřeba zlepšit. Jako dobře fungující byla mnohokrát uvedena komunikace. Ke zlepšení bylo doporučováno rovné jednání se všemi podřízenými, dodržování standardů od všech zaměstnanců, přístup manažerů a větší zaměření se na nováčky.

5 Vlastní zpracování

Cílem celé diplomové práce bylo zjistit úroveň komunikačních dovedností pro úlohu manažera v McDonald's. Pro získání podkladů k zjišťování proběhlo studium odborné literatury, interních dokumentů společnosti a zprávy z ankety spokojenosti zaměstnanců. Ve vlastním zpracování proběhl předvýzkum, formou polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí restaurace Veronikou Pazderovou, a výzkum, pomocí dotazníkového šetření. Získané informace byly vyhodnoceny, porovnány a použity k formulaci výsledků a diskuze.

5.1 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

V únoru 2016 proběhl polostandardizovaný rozhovor s vedoucí restaurace Veronikou Pazderovou. Témata rozhovoru byly výsledky ankety spokojenosti, komunikace ve společnosti McDonald's a na vybrané restauraci, dodržování standardů, přístup manažerů k zaměstnancům, předávání informací, bariéry v komunikaci, naslouchání a zpětná vazba, hodnocení výkonu a delegování.

Veronika Pazderová hodnotí nastolené standardy komunikace společnosti jako velmi propracované a dobré, včetně jejich dodržování v restauraci. Ohledně ankety spokojenosti uvedla, že na špatných výsledcích se pracuje, především na komunikaci a přístupu manažerů k zaměstnancům. Dále během tohoto čtvrtletí došlo ke zlepšení v oblasti tréninku, konkrétně toho, aby šel manažer vždy příkladem. Uvádí však, že problém celé společnosti, nejenom restaurace Černý most 1, je, že lidé spolu mluví, ale nekomunikují. Pro lepší komunikaci mezi manažery a zaměstnanci a zlepšení informovanosti se používá intranet, kde jsou uvedeny všechny aktuality, pracovní postupy a sezónní kampaně. Při komunikaci vidí velký problém v tom, že manažeři předpokládají určité znalosti a schopnosti zaměstnanců, aniž by si při zadávání úkolu ověřili, zda jim zaměstnanci opravdu rozumí. Při delegování se velmi často zapomíná na kontrolu vykonané práce a delegují se převážně jednoduché úkony, jelikož složité úkony si manažeři raději dělají sami. Zpětná vazba je vyžadována jen zřídka a často tak dochází ke špatnému pochopení úkolů. Když mají manažeři předávat negativní zpětnou vazbu, snaží se jí předat rychle, jelikož jim to je nepříjemné, chybí pak

konstruktivnost a doporučení ke zlepšení. Ke zlepšení došlo ve vypracování checklistů i díky tomu, že pomocí nového intranetu je možné checklist vypracovat i mimo zaměstnání a odeslat tak druhému zaměstnanci, společně s hodnocením výkonu, ke schválení.

5.2 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera v McDonald's Černý most1 a na základě výsledků šetření navrhnout kroky ke zlepšení.

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti McDonald's v restauraci Černý most 1. V této restauraci aktuálně pracuje 45 zaměstnanců, 13 manažerů a vedoucí restaurace Veronika Pazderová. Z oslovených zaměstnanců vrátilo vyplněný dotazník 41 zaměstnanců, dva z nich však nebyly vyplněny celé. Pro dotazníkové šetření bylo použito 39 vyplněných dotazníků. Návratnost použitelných zaměstnaneckých dotazníků byla 87 %. Z 13 oslovených manažerů vrátilo vyplněný dotazník 12, návratnost byla 92 %.

Na základě zpracování literární rešerže, ankety spokojenosti a rozhovoru s vedoucím pracovníkem byly sestaveny dotazníky pro zaměstnance a manažery, které se týkají následujících oblastí:

- Vnitropodniková komunikace
- Předávání informací
- Komunikační bariéry
- Naslouchání a zpětná vazba
- Hodnocení výkonu
- Delegování

Uvedené oblasti, obsahují jednotlivá tvrzení, ke kterým měli respondenti vyjádřit svůj postoj. Oba dotazníky obsahují 5 identifikačních otázek a 43 tvrzení. Vyhodnocování dotazníku proběhlo pomocí programu Excel, výpočtů absolutní a relativní četnosti, váženého aritmetického průměru, rozptylu a směrodatné odchylky.

5.3 Vyhodnocení dotazníků

5.3.1 Identifikační údaje

Tabulka 1 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet odpovědí	Podíl z celku (%)
muž	23	45,10%
žena	28	54,90%
Celkem	51	100,00%

Zdroj: zpracováno autorem

54,9 % respondentů jsou ženy a 45,1 % muži.

Tabulka 2 Věk respondentů

Věk	Počet odpovědí	Podíl z celku (%)
15 - 18	12	23,53%
19 - 25	17	33,33%
26 - 30	12	23,53%
31 - 35	5	9,80%
36 a více	5	9,80%
Celkem	51	100,00%

Zdroj: zpracováno autorem

Nejpočetněji zastupenou věkovou skupinou je 19 – 25, do které spadalo 17 respondentů. Shodně po 12 respondentech měli věkové skupiny 15 – 18 a 26 – 30. Po 5 respondentech měli zastoupení věkové kategorie 31 – 35 a 36 a více. Věková kategorie 26 – 30 let byla dle výsledků nejvíce kritická k úrovni komunikace, naopak nejvíce pozitivních odpovědí bylo ve věkové kategorii 15 – 18 a 36 a více.

Tabulka 3 Vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet odpovědí	Podíl z celku (%)
základní	20	39,22%
vyučen/a bez M	7	13,73%
vyučen/a s M	1	1,96%
středoškolské	18	35,29%
vyšší odborné	0	0,00%
vysokoškolské	5	9,80%
Celkem	51	100,00%

Zdroj: zpracováno autorem

Jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo základní 20 dotazovaných, středoškolské 18 dotazovaných. 7 zaměstnanců uvedlo, že byli vyučeni bez maturity, 1 s maturitou. 5 zaměstnanců uvedlo vysokoškolské vzdělání. Je však třeba přihlídnout k faktu, že velká část zaměstnanců stále studuje. Zaměstnanci středoškolsky a vysokoškolsky vzdělání hodnotili tvrzení negativněji, než ti se základním vzděláním a vyučením.

Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů

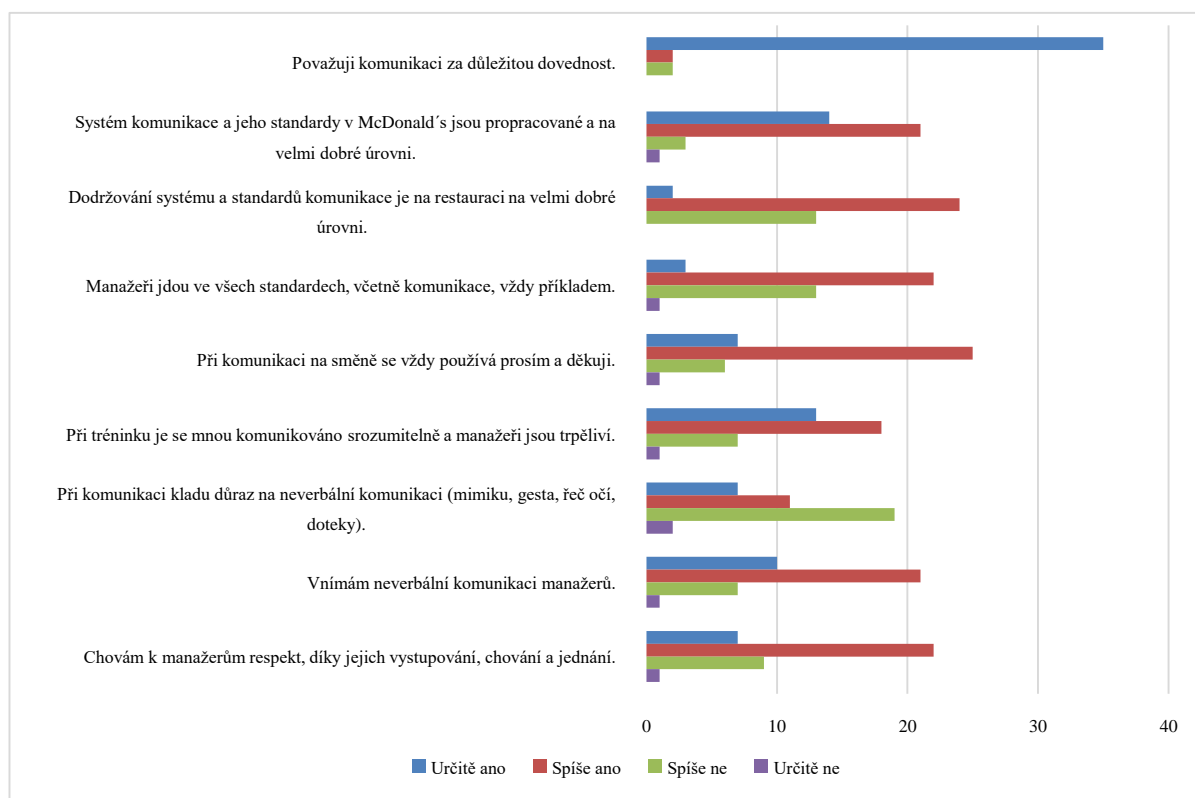
Pracovní pozice	Počet odpovědí	Podíl z celku (%)
zelená jmenovka	7	13,73%
žlutá jmenovka	14	27,45%
crew trenér	13	25,49%
hosteska	1	1,96%
barista	4	7,84%
floor manager	7	13,73%
shift manager	4	7,84%
II. Asistent	1	1,96%
Celkem	51	100,00%

Zdroj: zpracováno autorem

V době dotazníkového šetření bylo 14 respondentů na pozici žluté jmenovky, 13 crew trenérů, 7 zelených jmenovek a stejný počet floor manažerů, po 4 baristech a shift manažerech, 1 hosteska a 1 II. asistent. Manažeři odpovídali výrazně pozitivněji, než výkonní zaměstnanci.

5.3.2 Dotazník pro výkonné pracovníky

Obrázek 14 Zaměstnanci - vnitropodniková komunikace



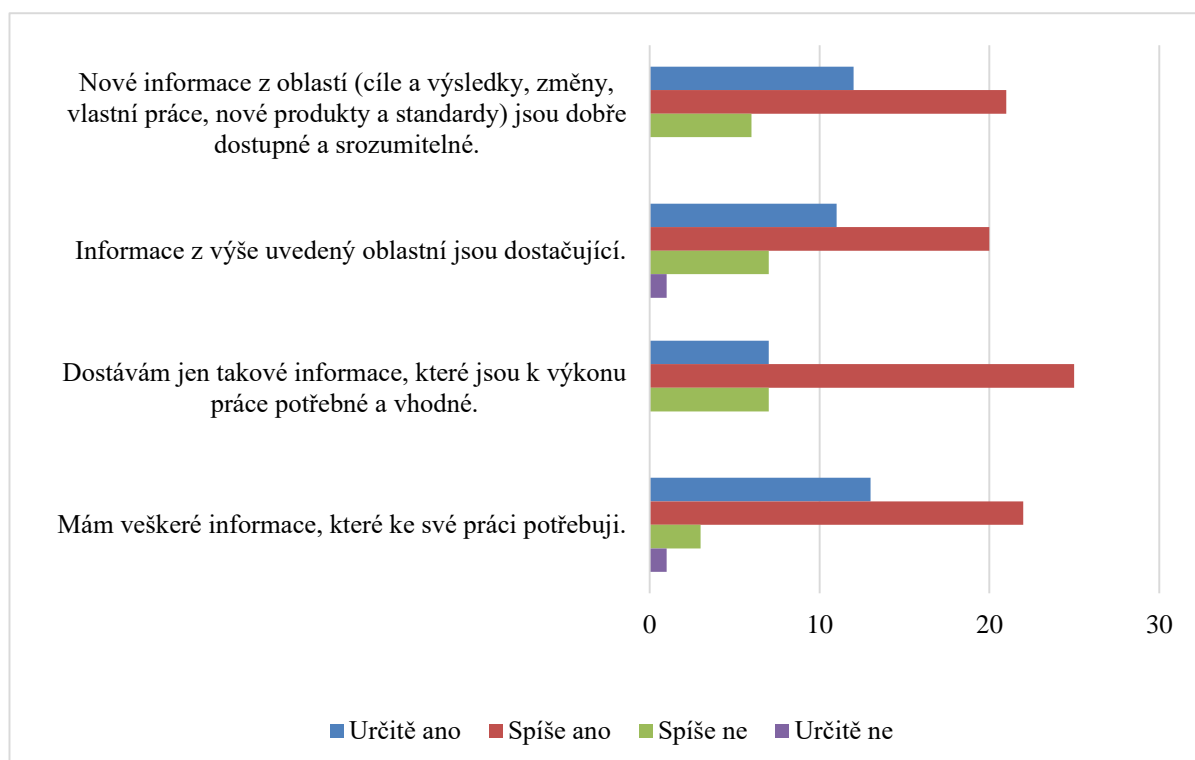
Zdroj: zpracováno autorem

90 % zaměstnanců považuje komunikaci za důležitou dovednost. Systém komunikace a jeho standardy jsou ve společnosti podle 14 zaměstnanců propracované a na velmi dobré úrovni, 21 zaměstnanců odpovědělo spíše ano. S dodržováním systémů a standardů na restauraci Černý most 1 spíše souhlasí 24 zaměstnanců a 13 spíše ne. Na tvrzení, že manažeři jdou ve všech standardech, včetně komunikace, vždy příkladem odpovědělo 56 % respondentů spíše ano, třetina spíše ne. Na směnách se vždy používá prosím a děkuji podle 7 zaměstnanců, 25 odpovědělo spíše ano a 6 spíše ne. Při tréninku manažeři komunikují se zaměstnanci

srozumitelně a jsou trpělivý určitě podle 13 dotazovaných, spíše ano podle 18 dotazovaných, spíše ne uvádí 7 dotazovaných a 1 uvádí určitě ne. 49 % zaměstnanců spíše neklade důraz na neverbální komunikaci, 28 % spíše klade. Neverbální komunikaci spíše vnímá 54 % zaměstnanců a určitě vnímá 26 %. 22 dotazovaných spíše chová k manažerům respekt, díky manažerskému chování, jednání a vystupování, 9 dotazovaných odpovědělo spíše ne a 7 určitě ano.

Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci málo kladou důraz na neverbální komunikaci, ale neverbální komunikaci manažerů většina vnímá. Naprostá většina se shodla, že komunikace je důležitá dovednost a velmi pozitivně jsou hodnoceny standardy a systém komunikace společnosti. Jejich dodržování na restauraci je však hodnoceno hůře a společně s tím, že manažeři jdou ve standardech vždy příkladem a důrazem na neverbální komunikaci, se jedná o tři nejhůře hodnocené tvrzení první oblasti dotazování. Naopak velmi dobře je hodnocen přístup manažerů k zaměstnancům při tréninku.

Obrázek 15 Zaměstnanci - předávání informací

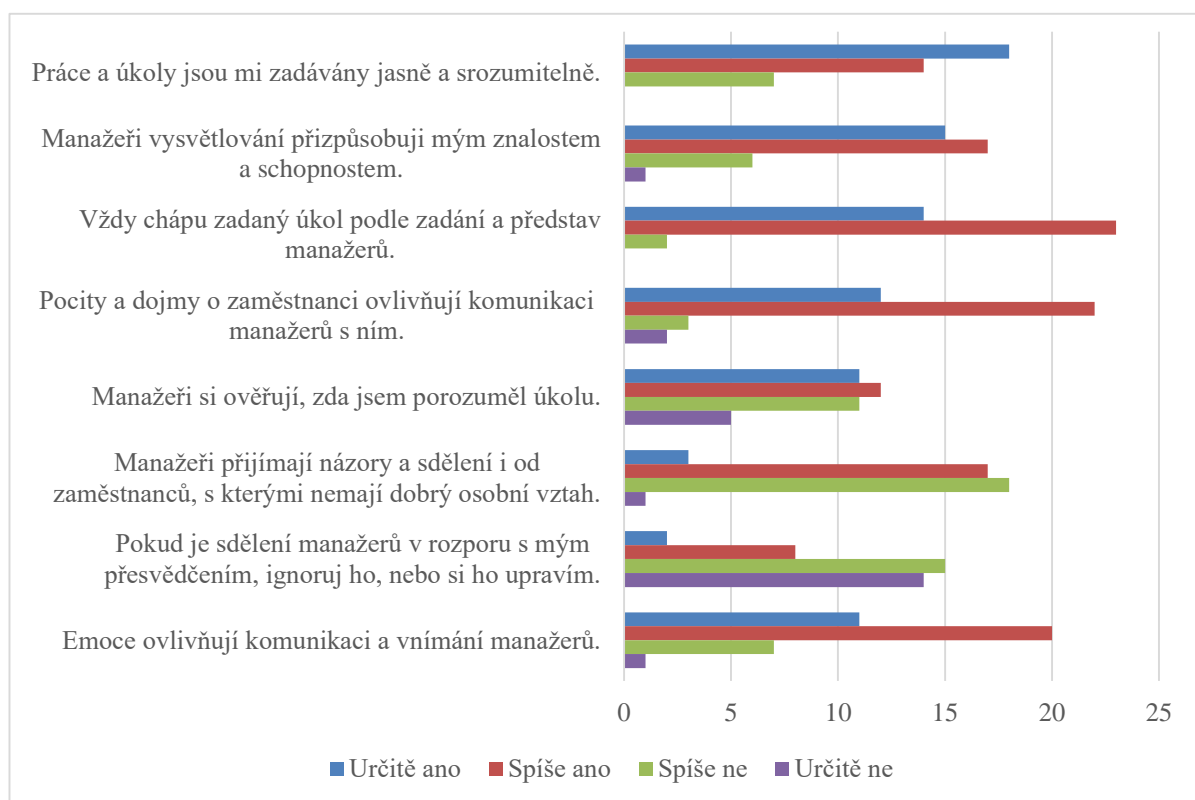


Zdroj: zpracováno autorem

12 zaměstnanců odpovědělo určitě ano, 21 spíše ano a 6 spíše ne na otázku, že nové informace jsou dobře dostupné a srozumitelné. 51 % zaměstnanců tyto informace považuje spíše za dostačující, 28 % jako určitě dostačující a 18 % zaměstnanců spíše jako nedostačující. Na dostávání jen potřebných a vhodných informací k výkonu práce odpovědělo 7 zaměstnanců určitě ano, stejný počet spíše ne a 25 spíše ano. 13 dotazovaných určitě má veškeré informace k výkonu práce a 22 zaměstnanců uvedlo spíše ano.

Dostupnos, srozumitelnost a dostatek informací je zaměstnanci vnímán pozitivně. Největší prostor ke zlepšení v oblasti předávání informací je v jejich relevantnosti, aby zaměstnanci nebyli zahlceni spoustou informací, které pak k výkonu práce nevyužijí. Naopak nejlépe je hodnoceno tvrzení, že zaměstnanci mají veškeré potřebné informace k výkonu práce.

Obrázek 16 Zaměstnanci - bariéry

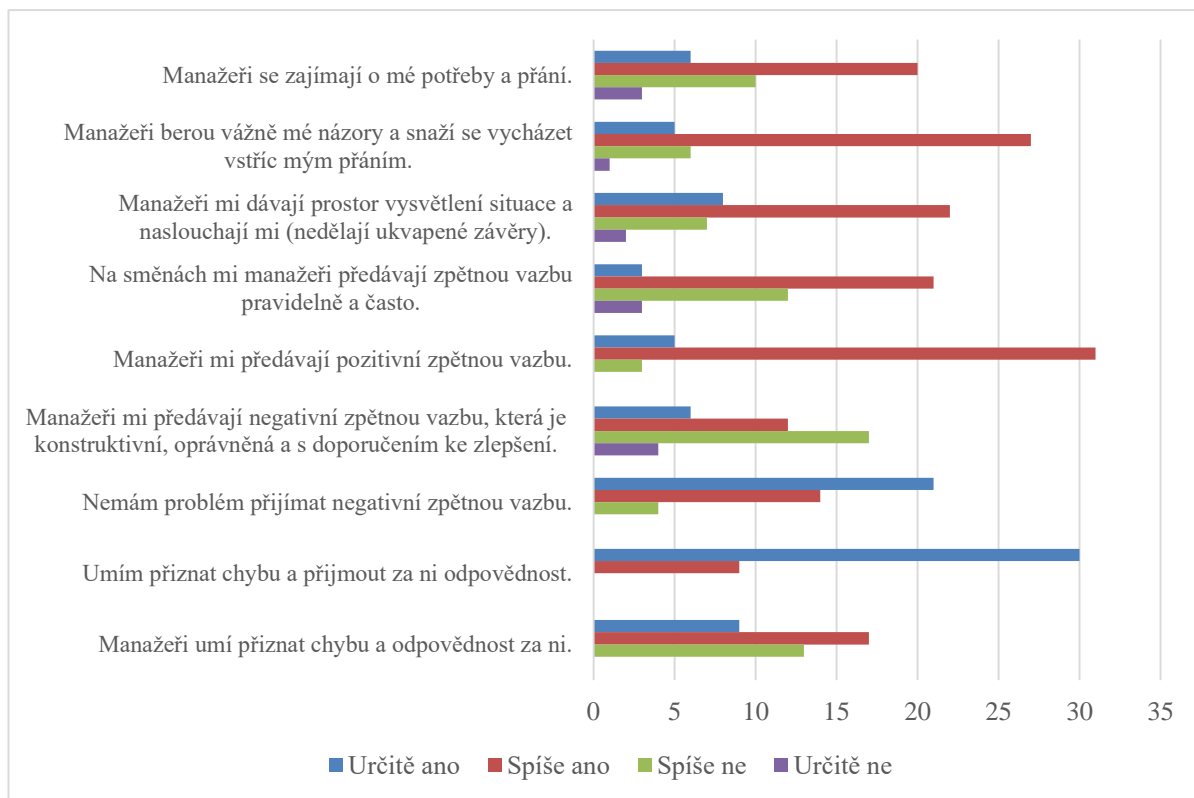


Zdroj: zpracováno autorem

18 dotazovaných odpovědělo určitě ano na tvrzení, že jsou jim úkoly zadávány jasně a srozumitelně, 14 lidí odpovědělo spíše ano a 7 spíše ne. Dle 38 % dotazovaných manažeři vysvětlování přizpůsobují znalostem a schopnostem s určitostí, 44 % odpovědělo spíše ano, 15 % spíše ne a jeden zaměstnanec uvedl, že určitě ne. 14 dotazovaných určitě vždy chápou zadaný úkol dle představ manažera, 23 odpovědělo spíše ano a pouze 2 odpověděli spíše ne. 12 zaměstnanců uvádí, že pocity a dojmy o zaměstnanci ovlivňují manažerovo chování, 22 uvádí odpověď spíše ano, 3 spíše ne a 2 určitě ne. Zda manažeři ověřují, že zaměstnanec porozuměl úkolu, odpovědělo 11 respondentů určitě ano, 12 spíše ano, 11 spíše ne a 5 určitě ne. 18 dotazovaných uvedlo, že manažeři spíše nepřijímají názory od zaměstnanců, s kterými nemají dobrý osobní vztah, 17 dotazovaných odpovědělo, že spíše přijímají, 3 určitě přijímají a 1 určitě nepřijímá. 14 zaměstnanců uvedlo, že sdělení manažera, s kterým nesouhlasí, určitě neignoruje, ani si ho neupravuje, 15 lidí odpovědělo spíše ne, 8 spíše ano a 2 určitě ano. Dle 11 zaměstnanců emoce určitě ovlivňují komunikaci a vnímání manažerů, dalších 20 zaměstnanců uvedlo, že spíše ovlivňují, 7 odpovědělo spíše ne a 1 určitě ne.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že práci a úkoly manažeři zadávají jasně a srozumitelně, vysvětlování přizpůsobují schopnostem a znalostem zaměstnanců a zaměstnanci tak úkol chápou dle představ manažerů. Manažeři se nechávají ovlivňovat emocemi a osobními vztahy se zaměstnanci a málo si ověřují, zda zaměstnanci porozuměli zadanému úkolu.

Obrázek 17 Zaměstnanci - naslouchání a zpětná vazba



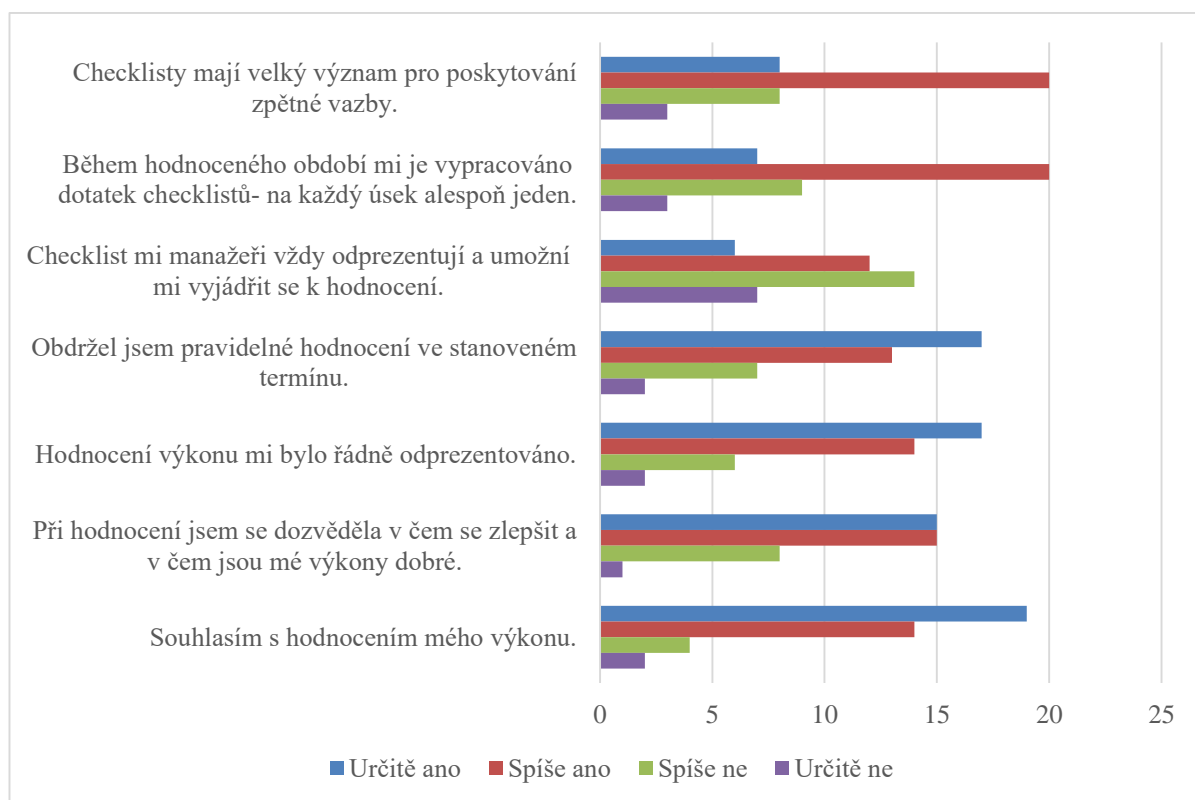
Zdroj: zpracováno autorem

6 zaměstnanců uvedlo, že se manažeři určitě zajímají o jejich potřeby a přání, 20 odpovědělo spíše ano, 10 odpovědělo spíše ne a 3 určitě ne. Podle 27 zaměstnanců manažeři spíše berou vážně jejich názory a přání, 6 zaměstnanců odpovědělo spíše ne a 5 určitě ano. 22 zaměstnancům manažeři spíše dávají prostor pro vysvětlení situace, 8 zaměstnancům určitě dávají a 7 spíše nedávají. Ohledně pravidelné a časté zpětné vazby od manažerů odpovědělo 54 % dotazovaných spíše ano, 31 % spíše ne a odpovědi určitě ano a určitě ne uvedlo shodně 7,5 % dotazovaných. 80 % respondentů odpovědělo spíše ano na otázku, zda jim je od manažerů předávána pozitivní zpětná vazba, 13 % odpovědělo určitě ano a zbylých 7 % spíše ne. S předáváním konstruktivní a oprávněné zpětné vazby s doporučením ke zlepšení spíše nesouhlasí 44 % respondentů, 31 % spíše souhlasí, 15 % určitě souhlasí a 10 % určitě nesouhlasí. 21 dotazovaných určitě nemá problém přijímat negativní zpětnou vazbu, 14 dotazovaných spíše nemá a 4 dotazovaná spíše mají. 77 % zaměstnanců

určitě umí přiznat chybu a odpovědnost za ni, zbylých 23 % spíše umí. Dle 44 % dotazovaných manažerů spíše umí přiznat chybu, dle 33 % spíše neumí a podle 23 % určitě umí.

Odpovědi v oblasti naslouchání a zpětné vazby vyšly pozitivně především ohledně předávání pozitivní zpětné vazby zaměstnancům, přijetí negativní zpětné vazby zaměstnanci, přiznání chyby a přijetí odpovědnosti zaměstnanci. Z odpovědí také vyplývá, že se manažerů moc nezajímají o potřeby a přání zaměstnanců, nedostatečně předávají zpětnou vazbu, ne vždy umějí přiznat chybu a největší rezervy jsou v předávání konstruktivní negativní zpětné vazby s doporučením ke zlepšení.

Obrázek 18 Zaměstnanci - hodnocení výkonu



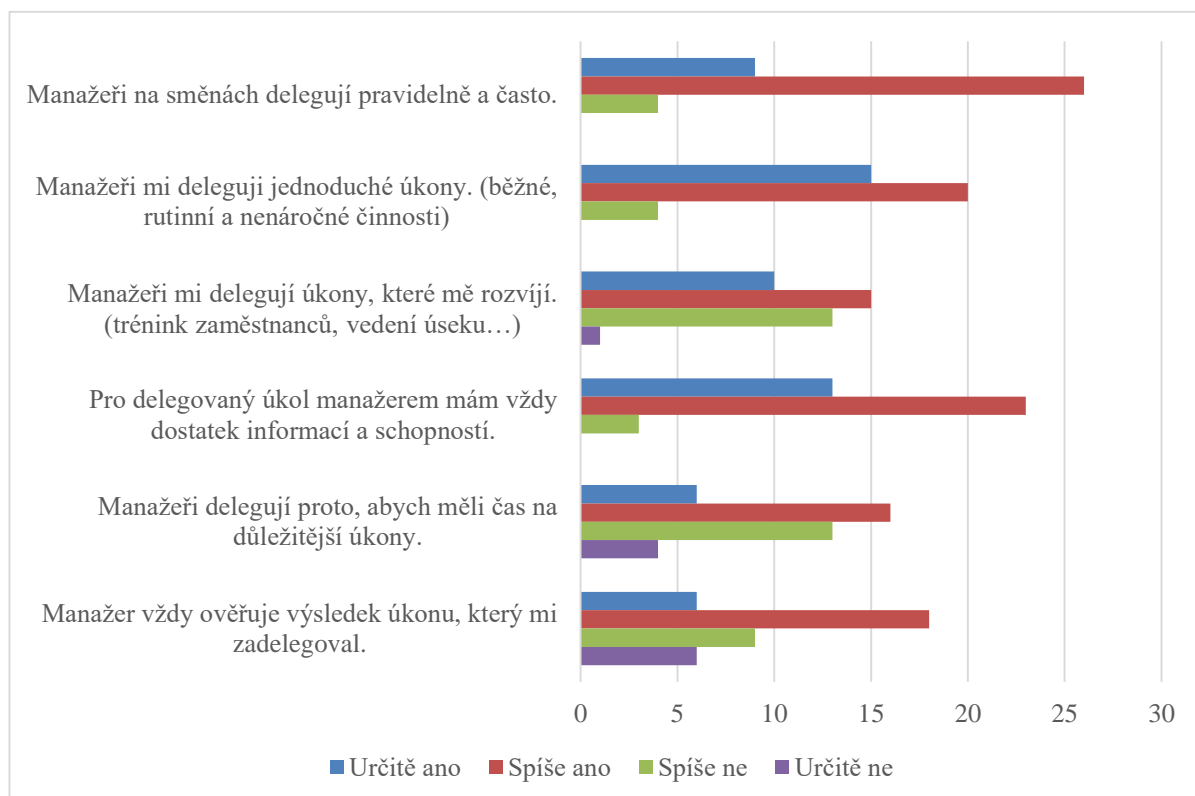
Zdroj: zpracováno autorem

Na otázku, že checklisty mají velký význam pro poskytování zpětné vazby, odpovědělo 20 zaměstnanců spíše ano, 8 určitě ano, 8 spíše ne a 3 určitě ne. Ohledně vypracování checklistů v dostatečném množství byly odpovědi 7 určitě ano, 20 spíše ano, 9 spíše ne a 3 určitě ne. 36 % zaměstnanců spíše nesouhlasí s tvrzením, že

checklist vždy manažeři odprezentují a dají zaměstnanci prostor k vyjádření, 31 % spíše souhlasí, 18 % určitě nesouhlasí a 15 % souhlasí. Ohledně obdržení hodnocení ve stanoveném termínu odpovědělo 17 zaměstnanců určitě ano, 13 spíše ano, 7 spíše ne a 2 určitě ne. 17 respondentů odpovědělo určitě ano a 14 spíše ano, že jim hodnocení bylo řádně odprezentováno, 6 zaměstnanců odpovědělo spíše ne a zbylí 2 určitě ne. 15 zaměstnanců se při hodnocení určitě dozvědělo, v čem se mají zlepšit a v čem jsou jejich výkony dobré. Na tuto otázku odpovědělo 15 zaměstnanců spíše ano, 8 spíše ne a 1 určitě ne. S hodnocením svých výkonů určitě souhlasí 49 % zaměstnanců, 14 odpovědělo spíše ano, 4 spíše ne a 2 určitě ne.

Z výsledků oblasti hodnocení výkonu vyplývá, že prostor pro zlepšení je ve vypracovávání checklistů a hlavně v prezentování výsledků checklistu zaměstnancům. Prokázalo se, že pravidelné hodnocení se zaměstnancům dostává ve stanoveném termínu, je řádně odprezentováno a zaměstnanci s výsledky souhlasí.

Obrázek 19 Zaměstnanci - delegování



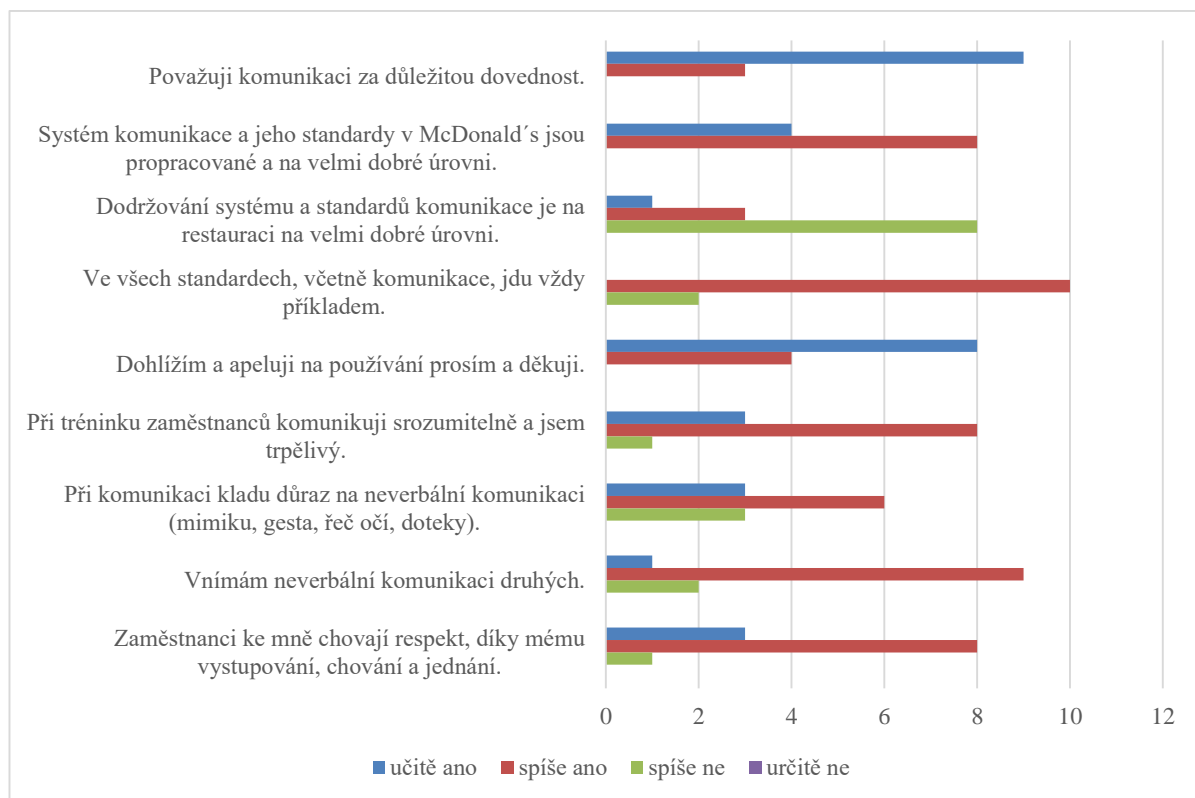
Zdroj: zpracováno autorem

Na otázku, že manažeři na směnách delegují pravidelně a často, odpovědělo 9 zaměstnanců určitě ano, 26 spíše ano a 4 spíše ne. 15 dotazovaných určitě souhlasí, že manažeři delegují jednoduché úkoly, 20 dotazovaných spíše souhlasí a 4 spíše nesouhlasí. S tvrzením, že manažeři delegují úkony, které zaměstnance rozvíjí, 15 dotazovaných spíše souhlasí, 13 spíše ne, 10 určitě ano a 1 určitě ne. 59 % dotazovaných odpovědělo spíše ano na tvrzení, že pro zadelegovaný úkol mají vždy dostatek informací a schopnosti, 33 % odpovědělo určitě ano a 8 % spíše ne. 16 dotazovaných uvedlo spíše ano, 13 spíše ne, 6 určitě ano a 4 určitě ne, u tvrzení, že manažeři delegují proto, aby měli čas na důležitější úkony. Manažer vždy ověřuje provedení zadelegovaného úkolu podle 6 zaměstnanců, 18 zaměstnanců odpovědělo spíše ano, 9 spíše ne a 6 určitě ne.

Z odpovědí vyplynulo, že manažeři delegují pravidelně a často, zaměstnanci mají k zadelegovaným úkonům dostatek informací a jsou jim delegovány převážně jednoduché, rutinní úkony. Manažeři by se měli zaměřit na delegování úkonů, kterými budou zaměstnance dále rozvíjet a aby vždy ověřili provedení zadelegovaného úkonu. Zaměstnanci spíše nesouhlasí s tvrzením, že manažeři delegují proto, aby měli více času na důležitější úkony.

5.3.3 Dotazník pro manažery

Obrázek 20 Manažeri - vnitropodniková komunikace



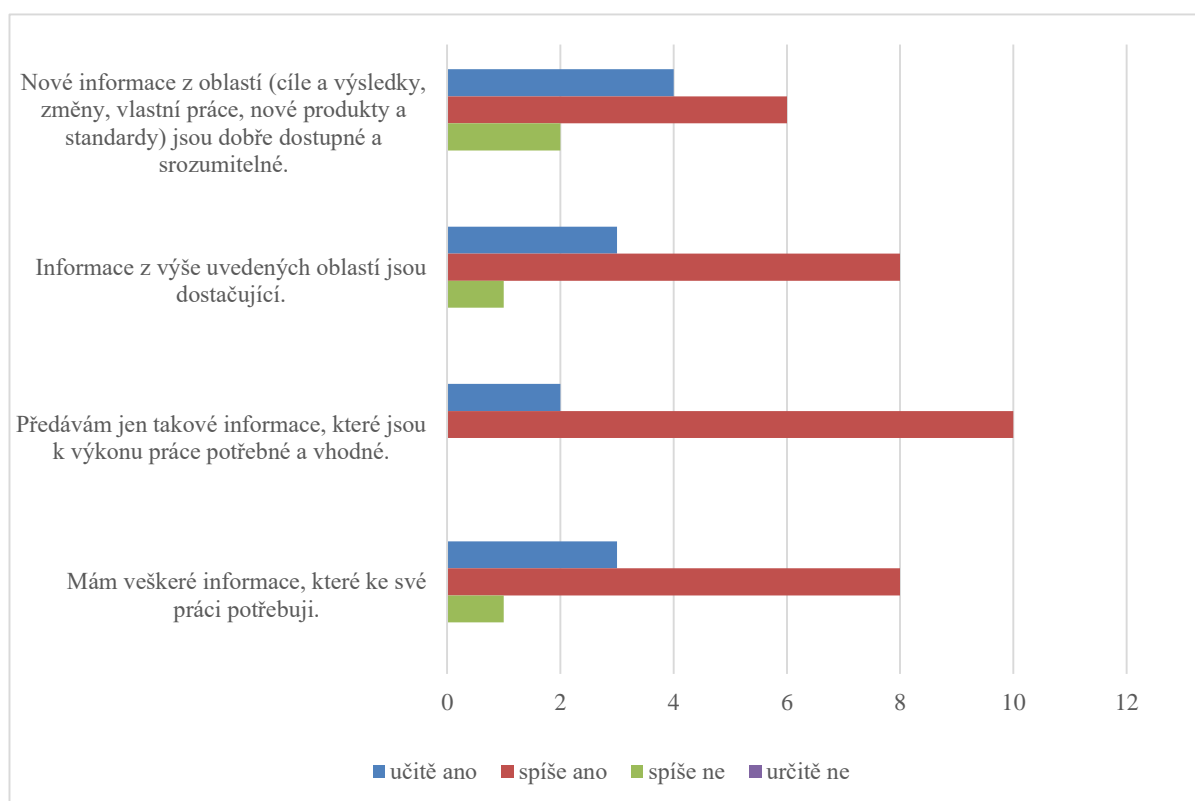
Zdroj: zpracováno autorem

9 manažerů určitě považuje komunikaci za důležitou dovednost a 3 manažeri u tohoto tvrzení uvedli spíše ano. 4 manažeri odpověděli určitě ano a 8 spíše ano u tvrzení, že systém komunikace a jeho standardy jsou ve společnosti propracované a na velmi dobré úrovni. U dodržování systému a standardů komunikace je na restauraci na velmi dobré úrovni 8 manažerů odpovědělo spíše ne, 3 spíše ano a 1 určitě ano. 10 manažerů odpovědělo spíše ano, že ve všech standardech jdu vždy příkladem, 2 odpověděli spíše ne. U dohlížení a apelování na používání prosím a děkuji, uvedlo 8 dotazovaných určitě ano, zbylí 4 spíše ano. 8 manažerů odpovědělo spíše ano, že při tréninku zaměstnanců komunikují srozumitelně a jsou trpěliví, 3 uvedli určitě ano a 1 spíše ne. Důraz na neverbální komunikaci spíše klade 6 dotazovaných, 3 uvedli určitě ano a 3 spíše ne. U vnímání neverbální komunikace druhých, 1 respondent uvedl určitě ano, 9 spíše ano a 2 spíše ne. Zaměstnanci chovají k dotazovaným

manažerům respekt, díky jejich chování a vystupování, určitě potvrdili 3 dotazovaní, spíše ano uvedlo 8 dotazovaných a 1 odpověděl spíše ne.

Manažeři považují komunikaci za důležitou dovednost, systém a standardy ve společnosti na velmi dobré úrovni, a že dohlíží a apelují na užívání prosím a děkuji. Prostor ke zlepšení je v dodržování systémů a standardů na restauraci, aby manažer šel vždy příkladem a v neverbální komunikaci.

Obrázek 21 Manažeři - předávání informací

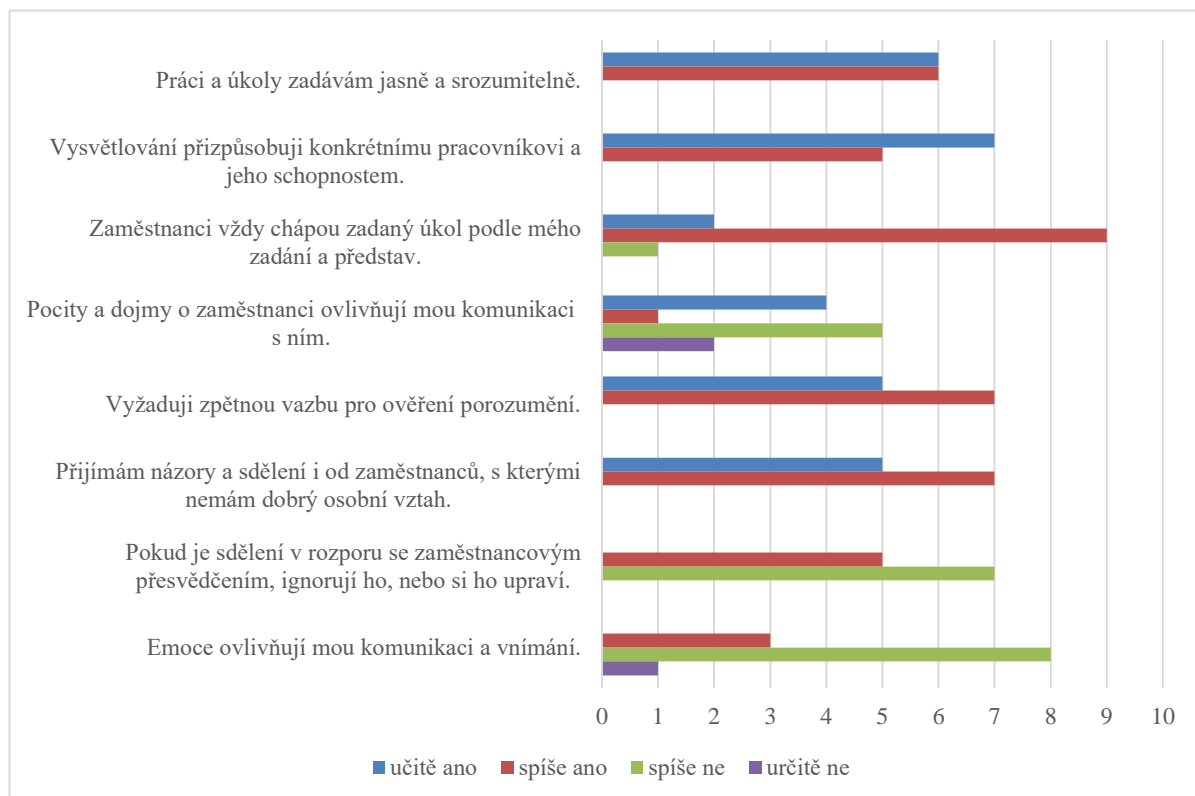


Zdroj: zpracováno autorem

Nové informace jsou určitě dobře dostupné pro 4 respondenty, 6 respondentů uvedlo spíše ano, 2 spíše ne. U tvrzení, zda jsou nové informace dostačující, 3 manažeři odpověděli určitě ano, 8 spíše ano a 1 spíše ne. 10 odpovídajících uvedlo spíše ano u tvrzení, že předávají jen ty informace, které jsou k výkonu práce potřebné, zbylí 2 uvedli určitě ano. 3 manažeři určitě mají veškeré potřebné informace ke své práci, 8 manažerů uvedlo spíše ano, 1 uvedl spíše ne.

Získávání informací, jejich dostatek, relevantnost a předávání jsou manažery hodnoceny dobře a z odpovědí nevyplývá žádný velký prostor pro zlepšení

Obrázek 22 Manažeri - bariéry



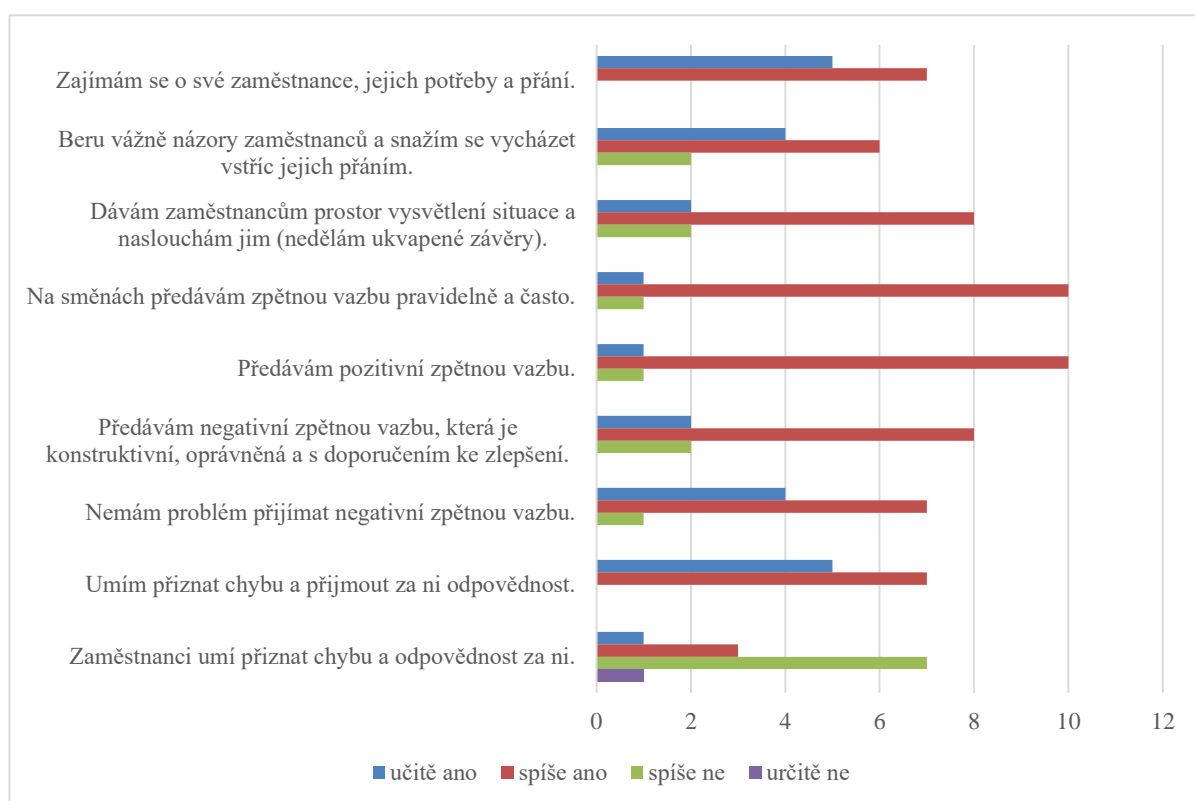
Zdroj: zpracováno autorem

Polovina manažerů opověděla určitě ano a druhá polovina spíše ano u tvrzení, že ráci a úkol zadávají jasně a srozumitelně. 58 % respondentů určitě přizpůsobuje vysvětlování konkrétnímu pracovníkovi, zbylých 42 % respondentů uvedlo spíše ano. U tvrzení, že zaměstnanci vždy chápou zadaný úkol podle manažerových představ, 2 dotazovaní uvedli určitě ano, 9 spíše ano a 1 uvedl spíše ne. Pocity a dojmy o zaměstnanci určitě ovlivňují u 4 dotazovaných jejich chování k zaměstnanci, u 1 dotazovaného spíše ovlivňují, 5 dotazovaných spíše neovlivňují a 2 určitě neovlivňují. 5 manažerů určitě vyžaduje zpětnou vazbu pro ověření porozumění a zbylých 7 odpovědělo spíše ano. 5 manažerů určitě přijímá názor i od zaměstnanců, s kterými nemají dobrý osobní vztah, a 7 manažerů jejich názor spíše přijímá. 7 respondentů uvedlo, že zaměstnanci spíše neignorují, ani neupravují

sdělení, které je v rozporu s jejich přesvědčením, 5 respondentů odpovědělo spíše ano. Na tvrzení, že emoce ovlivňují jejich komunikaci a vnímání 8 dotazovaných uvedlo spíše ne, 3 uvedli spíše ano a 1 dotazovaný uvedl určitě ne.

Manažeři uvádějí, že práci zadávají jasně a srozumitelně, její vysvětlování přizpůsobují konkrétním zaměstnancům a ti většinou vše chápou podle jejich představ. Z odpovědí také vyplývá, že manažeři ověřují zpětnou vazbu porozumění a přijímají názory i od zaměstnanců, s kterými nemají dobrý osobní vztah. Manažeři se nechávají ovlivňovat emocemi, pocity a dojmy o zaměstnancích. Také je z odpovědí patrný prostor ke zlepšení u porozumění a přijetí sdělení zaměstnancem, když je sdělení proti jeho přesvědčení.

Obrázek 23 Manažeři - naslouchání a zpětná vazba



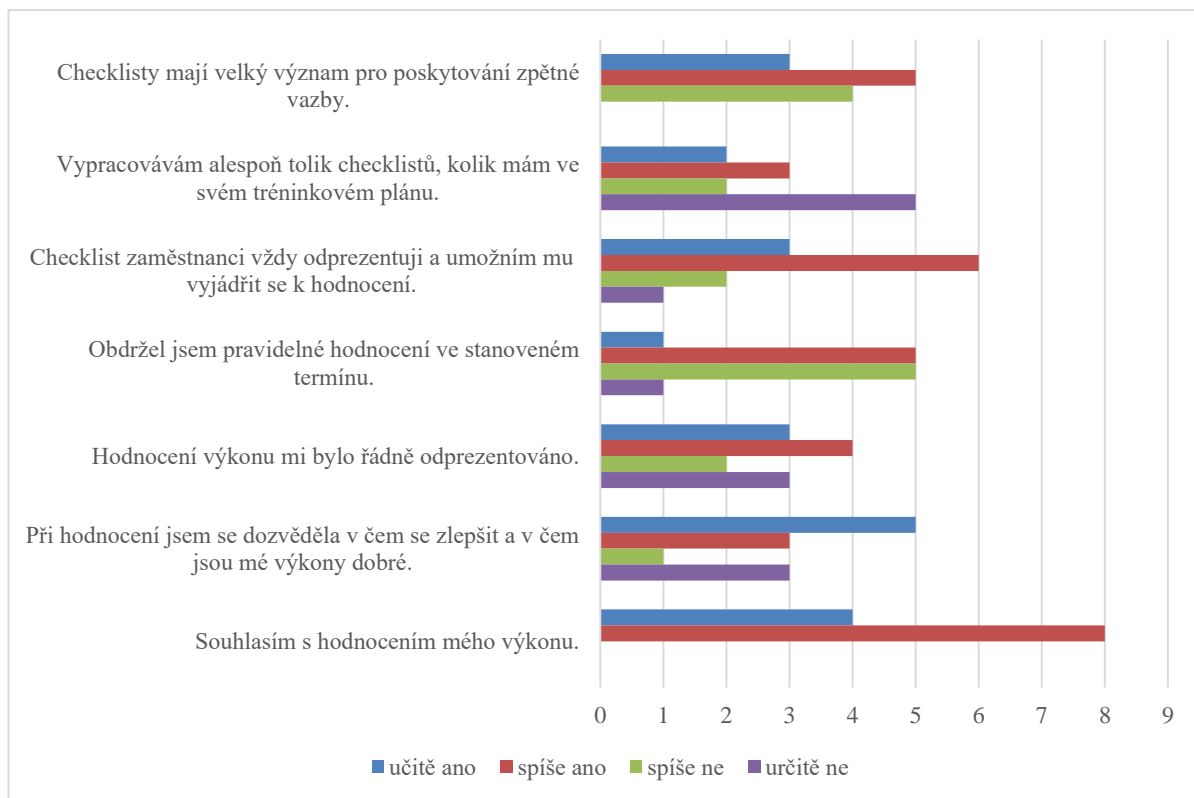
Zdroj: zpracováno autorem

42 % dotazovaných se určitě zajímá o přání a potřeby zaměstnanců, zbylých 52 % odpovědělo spíše ano. Třetina dotazovaných určitě bere vážně názory zaměstnanců a snaží se jim vycházet vstříc, polovina dotazovaných odpověděla spíše ano a šestina

spíše ne. Odpovědi u tvrzení, že dotazovaný dává zaměstnancům prostor pro vysvětlení situace a naslouchá jim, byly ve 2 případech určitě ano, 8 dotazovaných uvedlo spíše ano a 2 uvedli spíše ne. Na tvrzení, že dotazovaní na směnách předávají zpětnou vazbu pravidelně a často, i na tvrzení, že předávají pozitivní zpětnou vazbu, 1 respondent odpověděl určitě ano, 10 spíše ano a 1 spíše ne. Ohledně předávání negativní zpětné vazby, která je konstruktivní, oprávněná a s doporučením ke zlepšení, 2 manažeři odpověděli určitě ano, 8 spíše ano a 2 spíše ne. 4 respondenti určitě nemají problém přijímat negativní zpětnou vazbu, 7 spíše nemají a 1 spíše má. 42 % respondentů uvedlo, že určitě umí přiznat chybu a odpovědnost za ni, 58 % respondentů odpovědělo spíše ano. 58 % dotazovaných odpovědělo spíše ne, zda zaměstnanci umí přiznat chybu a odpovědnost za ni, 25 % odpovědělo spíše ano, 8,5 % odpovědělo určitě ano a stejný počet určitě ne.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že manažeři zaměstnancům naslouchají a poskytují jim pozitivní i negativní zpětnou vazbu a nemají problém negativní zpětnou vazbu přijímat. Prostor pro zlepšení vidí především u zaměstnanců, aby dokázali přiznat chybu a odpovědnost za ni.

Obrázek 24 Manažeři - hodnocení výkonu

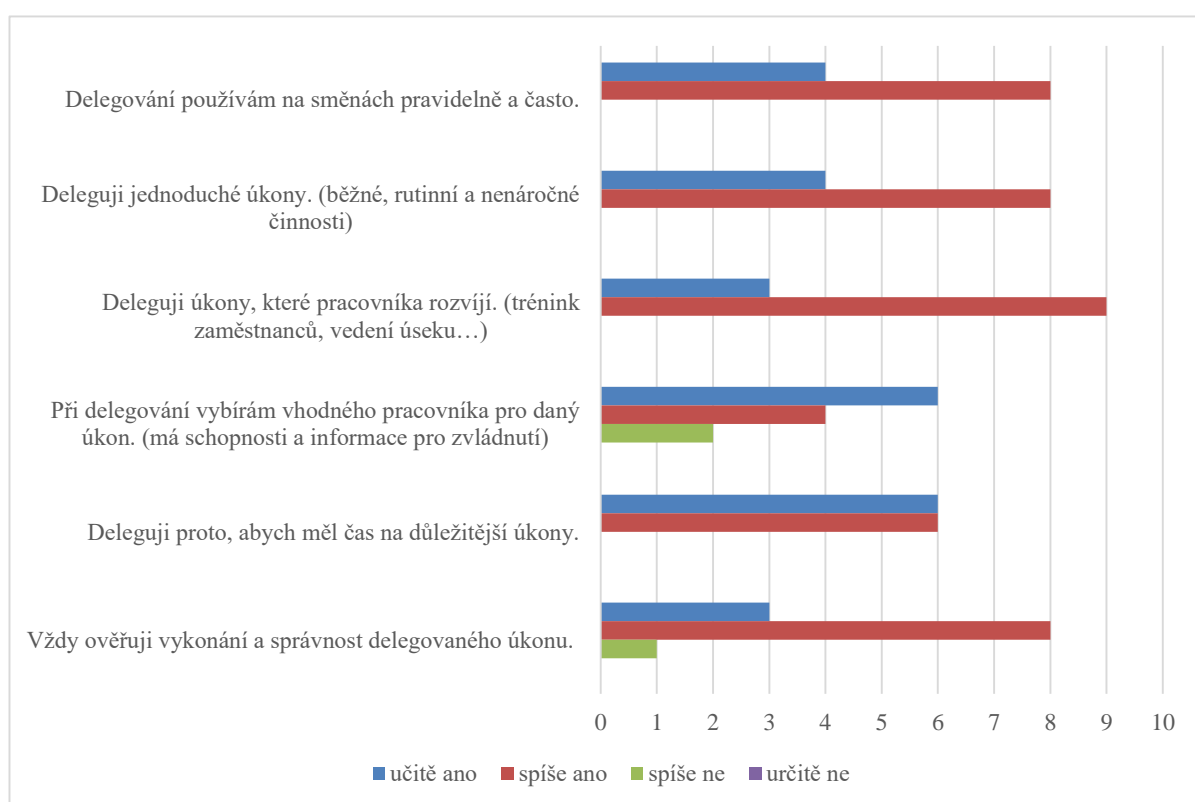


Zdroj: zpracováno autorem

U tvrzení, že checklisty mají velký význam pro poskytování zpětné vazby, 3 dotazovaní uvedli určitě ano, 5 spíše ano a 4 spíše ne. 5 respondentů uvedlo určitě ne na tvrzení, že vypracovávají dostatečný počet checklistů dle tréninkového plánu, 2 respondenti uvedli spíše ne, 3 uvedli spíše ano a 2 určitě ano. Čtvrtina dotazovaných odpověděla určitě ano, polovina spíše ano, 2 spíše ne a 1 určitě ne, že checklist zaměstnanci vždy odprezentují a dají mu prostor k hodnocení se vyjádřit. Polovina respondentů obdržela pracovní hodnocení ve stanoveném termínu, polovina nikoliv. Dotazovaní manažeři na tvrzení, že hodnocení výkonu jim bylo řádně odprezentováno, odpověděli 3 určitě ano, 4 spíše ano, 2 spíše ne a 3 určitě ne. 5 manažerů odpovědělo určitě ano na tvrzení, že během hodnocení se dozvěděli v čem se zlepšit a v čem jsou jejich výkony dobré, 3 respondenti uvedli spíše ano, 1 spíše ne a 3 určitě ne. 4 dotazovaní určitě souhlasí s hodnocením jejich výkonu a 8 dotazovaných spíše souhlasí.

Z odpovědí manažerů vyplývá, že v oblasti hodnocení výkonu je mnoho prostoru ke zlepšení. Manažeři přiznávají nedostatečné množství vypracovaných checklistů a nedostatečné prezentování zaměstnancům a neshledávají velký význam checklistů pro zpětnou vazbu. Vedoucí pobočky, která prezentuje manažerům pravidelné hodnocení výkonu, má nedostatky v časném a řádném prezentování hodnocení, což souvisí i s tím, že se někteří manažeři nedozvěděli, v čem jsou dobří a co zlepšit.

Obrázek 25 Manažeři - delegování



Zdroj: zpracováno autorem

4 respondenti odpověděli určitě ano a 8 spíše ano na tvrzení, že delegování na směnách používají pravidelně a často i na tvrzení, že manažeři delegují jednoduché úkony. Čtvrtina dotazovaných odpovědělo určitě ano a zbylé 3 čtvrtiny spíše ano, že delegují úkony, které zaměstnance rozvíjí. 50 % dotazovaných odpovědělo určitě ano, 33 % spíše ano a 17 % spíše ne, že při delegování vybírají vhodného pracovníka pro daný úkol. Polovina manažerů u tvrzení, že delegují proto, aby měli čas na důležitější úkony, odpověděla určitě ano, druhá polovina spíše ano. 3 dotazovaní

manažeři uvedli, že vždy ověřují vykonávání a správnost delegovaného úkonu, 8 uvedlo spíše ano a 1 spíše ne.

Uvedené odpovědi manažerů vypovídají, že delegují pravidelně a často, jednoduché i složitější úkony, zaměřují se na výběrvhodných pracovníků i ověřují zadelegovaný úkol. Žádné z tvrzení této oblasti neprokázalo prostor pro zlepšení při delegování.

5.3.4 Komparace výsledků dotazníkového šetření

V oblasti vnitropodnikové komunikace došlo ke shodě ohledně důležitosti komunikace jako dovednosti, dobře nastaveného systému komunikace ve společnosti McDonald's, srozumitelné komunikace a trpělivosti manažerů a zaměstnanci i manažeři nekladou důraz na neverbální komunikaci, přitom ji obě skupiny vnímají. Rozdílně byly hodnoceny tvrzení týkající se dodržování standardů, u kterých jsou manažeři kritičtější. Zaměstnanci k manažerům příliš nechovají respekt, díky vystupování manažerů, jak si oni sami myslí.

Nejlépe ze zkoumaných oblastí, výsledkově i shodou názorů, dopadla oblast předávání informací. Obě dotazované skupiny se shodují, že informace z oblastí provozu restaurace jsou dobře přístupné, dostačující, potřebné a vhodné a ve většině případů mají zaměstnanci dostatek informací, které k práci potřebují.

Ohledně bariér v komunikaci se zaměstnanci i manažeři shodli, že práce a úkoly jsou zadávány jasně a srozumitelně, vysvětlování je přizpůsobováno konkrétním pracovníkům a jejich schopnostem a podřízení zaměstnanci chápou úkoly zadané manažery. Z odpovědí vycházejí rozdílné názory ohledně vlivu emocí na chování a komunikaci manažerů, osobního vztahu se zaměstnanci na přijímání jejich názorů a komunikace s nimi a vyžadování zpětné vazby pro ověření porozumění. Manažeři přiznávají částečný vliv emocí a osobních vztahů na výkon jejich práce, ale zaměstnanci tento vliv shledali výrazně větším. Manažeři uvedli, že vyžadují zpětnou vazbu pro ověření porozumění úkolu, ale 41 % zaměstnanců s nimi nesouhlasí.

U naslouchání a zpětné vazby nastala shoda u tvrzení, že manažeři berou vážně názory zaměstnanců, ti mají prostor pro vysvětlení situací a manažeři jim

naslouchají, shoda názorů nastala také u častého předávání pozitivní zpětné vazby a zaměstnanci, ani manažeři, nemají problém přijímat negativní zpětnou vazbu. Rozdílné názory byly u tvrzení, že se manažeři zajímají o potřeby a přání zaměstnanců, s čímž zaměstnanci nesouhlasí. Zaměstnanci, na rozdíl od manažerů, také nesouhlasí s tím, že manažeři na směnách předávají zpětnou vazbu pravidelně a často a že negativní zpětná vazba manažerů je konstruktivní, oprávněná a s doporučením ke zlepšení.

V oblast hodnocení výkonu se zaměstnanci i manažeři shodují, že checklisty mají význam pro poskytování zpětné vazby. V množství vypracovaných čeklistů jsou k sobě manažeři kritičtí. Manažeři uvedli, že ve většině případů checklisty zaměstnancům řádně prezentuje, s čímž zaměstnanci nesouhlasí. Rozdílné odpovědi, ohledně předání pravidelného hodnocení v dohodnutém termínu, jeho prezentování a doporučení ke zlepšení, plynou i z faktu, že zaměstnancům předávají hodnocení manažeři zodpovědní za trénink, zatímco manažerům předává hodnocení vedoucí restaurace.

U delegování se zaměstnanci i manažeři shodli, že manažeři delegování používají pravidelně a často, delegují jednoduché úkoly a pro daný úkol manažer vybírá vhodného pracovníka. Manažeři odpověděli, že delegují úkony, které zaměstnance rozvíjí, dále proto, aby měli čas na důležitější úkony, a vždy ověřují vykonání a správnost, s čímž však zaměstnanci nesouhlasí.

6 Výsledky a diskuze

Manažeři většinu tvrzení hodnotili pozitivněji, než zaměstnanci a byli více kritičtí k zaměstnancům, což platilo i opačným směrem. Tento pohled souvisí i s odpovědmi na tvrzení, že zaměstnanci dobře chápou zadaný úkol manažerem, kdy obě skupiny odpověděly kladně, avšak manažeři neshledávají porozumění takové, jako zaměstnanci uvádí. Otázkou je, zda příčinou rozdílu v odpovědích je podceňování schopností zaměstnanců a předpoklady, které nejsou ověřeny zpětnou vazbou, nadměrné sebevědomí zaměstnanců, nebo jiná příčina.

Kladně hodnocena byla komunikace manažerů při tréninku a zadávání úkolů, díky srozumitelnosti, trpělivosti a osobnímu přístupu, což způsobuje, že zaměstnanci mají veškeré potřebné informace, jsou jim často delegovány jednoduché úkoly a poskytována pozitivní zpětná vazba. Informovanost zaměstnanců i manažerů byla oblast s nejvíce kladnými odpovědmi od obou skupin dotazovaných.

Prostor pro zlepšení vyplynul u tvrzení ohledně dodržování standardů na restauraci, manažerů, kteří nejdou příkladem, respektu k manažerům na základě jejich vystupování. Výsledky dále ukázaly, že manažeři jsou ve výkonu práce ovlivňováni osobními vztahy se zaměstnanci, pocity a dojmy o nich, emocemi a sami to přiznávají.

Zaměstnanci shledali zpětnou vazbu od manažerů jako nedostatečnou, negativní zpětnou vazbu nekonstruktivní a bez doporučení ke zlepšení, prezentování čeklistů od manažerů jako nedostatečné. Zaměstnancům, dle jejich odpovědí, nejsou delegovány složitější úkoly, které by zaměstnance rozvíjely, manažeři nedelegují proto, aby měli čas na složitější úkoly, a neověřují si provedení zadelegovaného úkolu. Manažeři na tyto tvrzení odpovídali rozdílně a problémy v těchto oblastech neshledali.

Odpovědi manažerů ukázaly nedostatek v hodnocení jejich výkonu, které jim vedoucí pracovníci nebylo předáno včas, nebylo řádně odprezentováno a někteří

manažeři se tak nedozvěděli, v jakých oblastech vynikají a v jakých je potřeba zlepšení.

Mezi výsledky, které dotazování ukázalo, existují mnohé souvislosti. Velký problém způsobují emoce, pocity, dojmy a osobní vztahy, které manažery ovlivňují, což má za důsledek, že nejdou zaměstnancům příkladem. Zaměstnanci pak k manažerům nechovají respekt založený na jejich vystupování a v konečném důsledku nejsou dodržovány standardy společnosti. Nedostatečná a nekonstruktivní zpětná vazba, nedostatečné prezentování checklistů a neověřování vykonání delegovaných úkonů má za důsledek to, že ne všichni zaměstnanci souhlasí s hodnocením jejich výkonu a nedodržování standardů. Dle části zaměstnanců manažeři nedelegují složitější úkony, které by je rozvíjeli, a nedelegují proto, aby měli čas na složitější rozhodování, což opět ovlivní respekt k manažerům.

Z uvedených souvislostí vyplývá, že je třeba se zaměřit na emoce, osobní vztahy, důvěru k zaměstnancům a rovný přístup k nim, dostatečnou a konstruktivní zpětnou vazbu, která bude řádně předávána a proces delegování. Ostatní zjištěné nedostatky jsou již jen důsledky zjištěných skutečností.

Ke zlepšení osobních vztahů se zaměstnanci a rovnému přístupu se dá dosáhnout například stmelením kolektivu. Na vybrané restauraci neprobíhají team buildingy, vánoční večírek a ani meeting všech zaměstnanců, jako tomu dřív bývalo zvykem. Právě tyto společné aktivity umožní zaměstnancům se lépe poznat. Meeting všech zaměstnanců restaurace pomáhá k lepšímu přiblížení fungování restaurace, plnění výsledků, prezentování problémů a dodržování standardů a umožní prostor pro diskuzi. Team building a vánoční večírek umožní neformální sblížení týmu, začlenění nových zaměstnanců a odreagování od pracovního stresu. Meeting by se měl konat dvakrát ročně, i vzhledem k vyšší fluktuaci ve společnosti, a teambuilding čtyřikrát ročně.

Ke zlepšení, dle výsledků, musí dojít v práci manažerů. Mohou tomu pomoci pravidlné manažerské meetingy, které se budou konat každý měsíc, kde manažeři zhodnotí svou práci. Dále by bylo vhodné uspořádat výjimečné školení s vedoucí restaurace a Karlem Homolkou. Karel Homolka je externí pracovník, který se

specializuje na komunikaci a v minulosti vedl tří denní kurz se zaměřením na komunikaci na pracovišti, který je již zrušen a ve zkrácené verzi přiřazen k manažerskému kurzu. 9 z 12 dotazovaných manažerů je u McDonald's více než 4 roky, proto bych tento meeting doporučil zaměřit na komunikační schopnosti a dovednosti, konkrétně zvládání emocí a osobních vztahů, neverbální komunikaci, proces delegování a význam naslouchání a zpětné vazby, které se již po letech neaplikují v praxi.

Pro zlepšení delegování, zpětné vazby, přístupu k zaměstnancům a dodržování standardů, kdy sami manažeři jdou příkladem, je vhodné zhotovit a vypracovávat checklist na manažery, který se bude zabývat touto problematikou. U delegování dodržováním celého procesu, včetně kontroly, u zpětné vazby zda je konstruktivní a zda je zaměstnancům na směnách skutečně předávána. Tento checklist by vypracovávali vedoucí restaurace a II. asistent na každého manažera alespoň 4 za měsíc, součástí by bylo řádné prezentování výsledků.

Dále by bylo dobré zařadit do tréninkového plánu manažerů vypracování checklistů a namátkově u zaměstnanců ověřovat, zda jim byl checklist řádně prezentován.

Zhruba 2 měsíce po zavedení nápravných opatření by bylo vhodné ověřit vývoj problémových oblastí anketou pro zaměstnance, výsledky vyhodnotit a přizpůsobit jim další postup.

Vedoucí restaurace musí dodržovat termíny prezentování hodnocení výkonu a řádně ho prezentovat. Je vhodné, aby byly předem naplánovány a dodrženy termíny prezentace hodnocení, které by společně s obsahem hodnocení zkontroloval regionální manažer a u manažerů restaurace ověřit odprezentování tohoto hodnocení.

7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zjistit úroveň a míru komunikačních dovedností pro úlohu manažera v McDonald's Černý most 1.

Teoretická část práce byla vypracována na základě studia odborné literatury zaměřené na management a komunikaci. Literární rešerše popisuje základní pojmy, jako jsou management a základní přístupy k němu, manažer, manažerské funkce, dovednosti a styly řízení, komunikace, komunikační dovednosti a etika. Získané teoretické znalosti byly zohledněny v praktické části této práce.

Praktická část obsahuje charakteristiku vybraného podniku, závěry z interní ankety spokojenosti a rozhovoru s vedoucí restaurace Veronikou Pazderovou a dotazníkové šetření, které bylo sestaveno na základě získaných teoretických znalostí a získaných informací. Dotazníkové šetření bylo následně zpracováno, vyhodnoceno a na základě výsledků byly navrženy kroky ke zlepšení komunikace.

Ze zpracovaných odpovědí vyplývá, že komunikace je považována za důležitou dovednost a její systém a standardy jsou ve společnosti McDonald's na velmi dobré úrovni. Ve vybrané restauraci je dobrá informovanost, manažeři jsou trpěliví, komunikují srozumitelně a jasně. Úroveň a míra komunikačních dovedností manažerů na restauraci McDonald's Černý most 1 však na velmi dobré úrovni není. Z dotazníkového šetření vyplynuly nedostatky v oblasti delegování, naslouchání, zpětné vazby a komunikačních bariér, což způsobuje nedodržování standardů společnosti. Konkrétně šlo o nedostatky u delegování složitějších úkolů, ověření vykonání zadelegovaného úkolu, pravidelného a častého poskytování zpětné vazby, konstruktivní zpětné vazby, vlivu emocí, pocitů, dojmů a osobních vztahů na řízení a nedůsledné předávání hodnocení výkonu a checklistů.

Pro odstranění zjištěných nedostatků úrovně a míry komunikačních dovedností byly navrženy kroky ke zlepšení. Znovuobnovení meetingu celé restaurace, teambuildingu a vánočního večírku, povede ke ztmelení kolektivu, zvýšení zájmu o zaměstnance a zaměstnanců o práci a povede k rovnému přístupu ke všem zaměstnancům.

Pravidelné manažerské meetingy a mimořádně školení zaměřené na komunikační dovednosti s externistou, pro obnovení a zlepšení úrovně komunikačních dovedností. Zhotovení a vypracovávání checklistu na komunikační dovednosti pro manažery. Zařazení vypracovávání checklistů do akčního plánu manažerů a amatérské ověřování odprezentování checklistu u zaměstnance. Stanovení a dodržování termínu hodnocení výkonu manažerů pod dohledem regionálního manažera. Zhruba 2 měsíce po zavedení nápravných opatření provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, aby byl zjištěn další vývoj situace a stanoven následný postup.

Dotazníkové šetření ukázalo, že standardy a systém komunikace ve společnosti McDonald's jsou nastaveny dobře a i díky tomu je společnost celosvětově úspěšná. Nedostatky se však prokázaly při aplikaci standardů a systému na vybrané restauraci Černý most 1, což kromě zaměstnanců v dotazníkovém šetření potvrdili i sami manažeři.

8 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Systémový přístup	11
Obrázek 2 Základy řízení lidí.....	13
Obrázek 3 Rozdíl mezi řízením a vedením, Zaleznik	14
Obrázek 4 Rozdíl mezi řízením a vedením, Kotter	15
Obrázek 5 Vztah meziměřitelným výkonem a kompetencemi	18
Obrázek 6 Výkonové a hodnotové kompetence manažera	19
Obrázek 7 Rozhodující vnější vlivy	23
Obrázek 8 Přímé vlivy ve vnějším prostředí.....	23
Obrázek 9 Přímé a nepřímé vlivy ve vnějším prostředí	24
Obrázek 10 Manažerské role.....	25
Obrázek 11 Znalosti manažerské vědy	29
Obrázek 12 Model komunikace	33
Obrázek 13 Míra kontroly	47
Obrázek 14 Zaměstnanci - vnitropodniková komunikace	59
Obrázek 15 Zaměstnanci - předávání informací	60
Obrázek 16 Zaměstnanci - bariéry	61
Obrázek 17 Zaměstnanci - naslouchání a zpětná vazba.....	63
Obrázek 18 Zaměstnanci - hodnocení výkonu.....	64
Obrázek 19 Zaměstnanci - delegování.....	65

Obrázek 20 Manažeri - vnitropodniková komunikace.....	67
Obrázek 21 Manažeri - předávání informací	68
Obrázek 22 Manažeri - bariéry	69
Obrázek 23 Manažeri - naslouchání a zpětná vazba	70
Obrázek 24 Manažeri - hodnocení výkonu	72
Obrázek 25 Manažeri - delegování	73
Tabulka 1 Pohlaví respondentů.....	57
Tabulka 2 Věk respondentů	57
Tabulka 3 Vzdělání respondentů.....	58
Tabulka 4 Pracovní pozice respondentů	58

9 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

1. Allhoff, Dieter-W a Waltraud, Allhoff. 2008. *Rétorika a komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-2283-2.
2. Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. *Management a Leadership*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-2177-4.
3. Armstrong, Michael. 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 80-8585-66-1.
4. Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1999. 80-7169-614-5.
5. Bělohlávek, František, Šuleř, Oldřich a Košťan, Pavol. 2006. *Management*. místo neznámé : Computer Press, 2006. 802510396X.
6. Donnelly, jr., James H., Gibson, James L. a Ivancevich, John M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 80-7169-433-3.
7. Drücker, Petr F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. 978-80-7261-242-0.
8. Fiedler, Jiří a Horáková, Jana. 2005. *Komunikace v řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 978-80-213-1295-1.
9. Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1458-2.
10. Khelerová, Vladimíra. 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1995. 80-7169-223-9.

11. Křivohlavý, Jaro. 1988. *Jak si lépe rozumíme*. Praha : Svoboda, 1988. 25-095-88.
12. Kubeš, Marián, Spillerová, Dagmar a Kurnický, Roman. 2004. *Manažerské kompetence*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 80-247-0698-9.
13. Lednický, Václav. 2007. *Základy managementu*. místo neznámé : Repronis s.r.o., 2007. 978-80-7329-148-8 .
14. Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 2011. 80-247-0698-9.
15. Pease, Allan. 1992. *Bodylanguage, How to read others people thoughts by their gestures*. London : Shelton Press, 1992. 0859697827.
16. Růžička, J. 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha : VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
17. Veber, Jaromír & kol. 2009. *Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. 978-80-7261-200-0.
18. Weihrich, Heinz a Koontz, Harold. 1993. *Management*. Praha : East Publishing, 1993. 80-7219-014-8.

Internetové zdroje:

1. Best global brands. *Interbrand* [online]. 2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>
2. *McDonald's* [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: https://www.mcdonalds.cz/?utm_source=mcdonald.cz

Interní zdroje:

1. *Zpráva z ankety spokojenosti zaměstnanců McDonald's ČMI*. McDonald's CČM 1. Praha: 2015. 20s. Interní dokumentace McDonald's CČM 1
2. *E-training*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: e-training. Interní dokumentace McDonald's ČR a SR, spol. s r.o.

10 Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro manažery

Pohlaví	Muž		Žena	
---------	-----	--	------	--

Věk	15 - 18		19 - 25	
	26 - 30		31 - 35	
	36 a více			

Nejvyšší dosažené vzdělání	základní	
	vyučen/a bez maturity	
	vyučen/a s maturitou	
	středoškolské	
	vyšší odborné	
	vysokoškolské	

Pracovní pozce	floor manažer	
	shift manažer	
	II. Asistent	

Jak dlouho pracujete u McDonald's?	méně než 3 měsíce	
	3-6 měsíců	
	6-12 měsíců	
	1-2 roky	
	2-4 roky	
	více než 4 roky	

Vnitropodniková komunikace	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Považuji komunikaci za důležitou dovednost.				

Systém komunikace a jeho standardy jsou v McDonald's propracované a na velmi dobré úrovni.				
Dodržování systému a standardů komunikace je na restauraci na velmi dobré úrovni.				
Ve všech standardech, včetně komunikace, jdu vždy příkladem.				
Dohlížím a apeluji na používání prosím a děkuji.				
Při tréninku zaměstnanců komunikuji srozumitelně a jsem trpělivý.				
Při komunikaci kladu důraz na neverbální komunikaci (mimiku, gesta, řeč očí, doteky).				
Vnímám neverbální komunikaci druhých.				
Zaměstnanci ke mně chovají respekt, díky mému vystupování, chování a jednání.				

Předávání informací	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Nové informace z oblastí (cíle a výsledky, změny, vlastní práce, nové produkty a standardy) jsou dobře dostupné a srozumitelné.				
Informace z výše uvedených oblastí jsou dostačující.				
Předávám jen takové informace, které jsou k výkonu práce potřebné a vhodné.				
Mám veškeré informace, které ke své práci potřebuji.				

Bariéry	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Práci a úkoly zadávám jasně a srozumitelně.				
Vysvětlování přizpůsobuji konkrétnímu pracovníkovi a jeho schopnostem.				
Zaměstnanci vždy chápou zadaný úkol podle mého zadání a představ.				
Pocity a dojmy o zaměstnanci ovlivňují mou komunikaci s ním.				
Vyžaduji zpětnou vazbu pro ověření porozumění.				
Přijímám názory a sdělení i od zaměstnanců, s kterými nemám dobrý osobní vztah.				
Pokud je sdělení v rozporu se zaměstnancovým přesvědčením, ignoruji ho, nebo si ho upravím.				
Emoce ovlivňují mou komunikaci a vnímání.				

Naslouchání a zpětná vazba	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Zajímám se o své zaměstnance, jejich potřeby a přání.				
Beru vážně názory zaměstnanců a snažím se vycházet vstříc jejich přáním.				
Dávám zaměstnancům prostor vysvětlení situace a naslouchám jim (nedělám ukvapené závěry).				
Na směnách předávám zpětnou vazbu pravidelně a často.				
Předávám pozitivní zpětnou vazbu.				

Předávám negativní zpětnou vazbu, která je konstruktivní, oprávněná a s doporučením ke zlepšení.				
Nemám problém přijímat negativní zpětnou vazbu.				
Umím přiznat chybu a přijmout za ni odpovědnost.				
Zaměstnanci umí přiznat chybu a odpovědnost za ni.				

Hodnocení výkonu	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Checklisty mají velký význam pro poskytování zpětné vazby.				
Vypracovávám alespoň tolik checklistů, kolik mám ve svém tréninkovém plánu.				
Checklist zaměstnanci vždy odprezentují a umožním mu vyjádřit se k hodnocení.				
Obdržel jsem pravidelné hodnocení ve stanoveném termínu.				
Hodnocení výkonu mi bylo řádně odprezentováno.				
Při hodnocení jsem se dozvěděla v čem se zlepšit a v čem jsou mé výkony dobré.				
Souhlasím s hodnocením mého výkonu.				

	Delegování	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
	Delegování používám na směnách pravidelně a často.				
	Deleguji jednoduché úkony. (běžné, rutinní a nenáročné činnosti)				
	Deleguji úkony, které pracovníka rozvíjí. (trénink zaměstnanců, vedení úseku...)				
	Při delegování vybírám vhodného pracovníka pro daný úkon. (má schopnosti a informace pro zvládnutí)				
	Deleguji proto, abych měl čas na důležitější úkony.				
	Vždy ověřuji vykonání a správnost delegovaného úkonu.				

Příloha 2 Dotazník pro výkonné zaměstnance

Pohlaví	Muž		Žena	
---------	-----	--	------	--

Věk	15 - 18		19 - 25	
	26 - 30		31 - 35	
	36 a více			

Nejvyšší dosažené vzdělání	základní	
	vyučen/a bez maturity	
	vyučen/a s maturitou	
	středoškolské	
	vyšší odborné	
	vysokoškolské	

Pracovní pozice	zelená jmenovka	
	žlutá jmenovka	
	crew trenér	
	hosteska	
	barista	

Jak dlouho pracujete u McDonald's?	méně než 3 měsíce	
	3-6 měsíců	
	6-12 měsíců	
	1-2 roky	
	2-4 roky	
	více než 4 roky	

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Vnitropodniková komunikace				
Považuji komunikaci za důležitou dovednost.				
System komunikace a jeho standardy v McDonald's jsou propracované a na velmi dobré úrovni.				

Dodržování systému a standardů komunikace je na restauraci na velmi dobré úrovni.				
Manažeři jdou ve všech standardech, včetně komunikace, vždy příkladem.				
Při komunikaci na směně se vždy používá prosím a děkuji.				
Při tréninku je se mnou komunikováno srozumitelně a manažeři jsou trpěliví.				
Při komunikaci kladu důraz na neverbální komunikaci (mimiku, gesta, řeč očí, doteky).				
Vnímám neverbální komunikaci manažerů.				
Chovám k manažerům respekt, díky jejich vystupování, chování a jednání.				

Předávání informací	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
Nové informace z oblastí (cíle a výsledky, změny, vlastní práce, nové produkty a standardy) jsou dobře dostupné a srozumitelné.				
Informace z výše uvedených oblastí jsou dostačující.				
Dostávám jen takové informace, které jsou k výkonu práce potřebné a vhodné.				
Mám veškeré informace, které ke své práci potřebuji.				

	Bariéry	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
	Práce a úkoly jsou mi zadávány jasně a srozumitelně.				
	Manažeři vysvětlování přizpůsobují mým znalostem a schopnostem.				
	Vždy chápu zadaný úkol podle zadání a představ manažerů.				
	Pocity a dojmy o zaměstnanci ovlivňují komunikaci manažerů s ním.				
	Manažeři si ověřují, zda jsem porozuměl úkolu.				
	Manažeři přijímají názory a sdělení i od zaměstnanců, s kterými nemají dobrý osobní vztah.				
	Pokud je sdělení manažerů v rozporu s mým přesvědčením, ignoruj ho, nebo si ho upravím.				
	Emoce ovlivňují komunikaci a vnímání manažerů.				

	Naslouchání a zpětná vazba	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
	Manažeři se zajímají o mé potřeby a přání.				
	Manažeři berou vážně mé názory a snaží se vycházet vstříc mým přáním.				
	Manažeři mi dávají prostor vysvětlení situace a naslouchají mi (nedělají ukvapené závěry).				
	Na směnách mi manažeři předávají zpětnou vazbu pravidelně a často.				

	Manažeři mi předávají pozitivní zpětnou vazbu.				
	Manažeři mi předávají negativní zpětnou vazbu, která je konstruktivní, oprávněná a s doporučením ke zlepšení.				
	Nemám problém přijímat negativní zpětnou vazbu.				
	Umím přiznat chybu a přijmout za ni odpovědnost.				
	Manažeři umí přiznat chybu a odpovědnost za ni.				

	Hodnocení výkonu	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
	Checklisty mají velký význam pro poskytování zpětné vazby.				
	Během hodnoceného období mi je vypracováno dotatek checklistů- na každý úsek alespoň jeden.				
	Checklist mi manažeři vždy odprezentují a umožní mi vyjádřit se k hodnocení.				
	Obdržel jsem pravidelné hodnocení ve stanoveném termínu.				
	Hodnocení výkonu mi bylo řádně odprezentováno.				
	Při hodnocení jsem se dozvěděla v čem se zlepšit a v čem jsou mé výkony dobré.				
	Souhlasím s hodnocením mého výkonu.				

	Delegování	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
	Manažeři na směnách delegují pravidelně a často.				
	Manažeři mi delegují jednoduché úkony. (běžné, rutinní a nenáročné činnosti)				
	Manažeři mi delegují úkony, které mě rozvíjí. (trénink zaměstnanců, vedení úseku...)				
	Pro delegovaný úkol manažerem mám vždy dostatek informací a schopností.				
	Manažeři delegují proto, aby měli čas na důležitější úkony.				
	Manažer vždy ověřuje výsledek úkonu, který mi zadelegoval.				

Příloha 3 Výsledky dotazníku pro manažery

	Absolutní četnost				Relativní četnost				Vážený průměr	σ^2	σ
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne			
6	9	3	0	0	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	1,250	0,058	0,240
7	4	8	0	0	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	1,667	0,068	0,261
8	1	3	8	0	8,33%	25,00%	66,67%	0,00%	2,583	0,126	0,355
9	0	10	2	0	0,00%	83,33%	16,67%	0,00%	2,167	0,043	0,207
10	8	4	0	0	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	1,333	0,068	0,261
11	3	8	1	0	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%	1,833	0,094	0,307
12	3	6	3	0	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	2,000	0,154	0,392
13	1	9	2	0	8,33%	75,00%	16,67%	0,00%	2,083	0,075	0,273
14	3	8	1	0	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%	1,833	0,094	0,307
15	4	6	2	0	33,33%	50,00%	16,67%	0,00%	1,833	0,145	0,381
16	3	8	1	0	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%	1,833	0,094	0,307
17	2	10	0	0	16,67%	83,33%	0,00%	0,00%	1,833	0,043	0,207
18	3	8	1	0	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%	1,833	0,094	0,307
19	6	6	0	0	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	1,500	0,077	0,277
20	7	5	0	0	58,33%	41,67%	0,00%	0,00%	1,417	0,075	0,273
21	2	9	1	0	16,67%	75,00%	8,33%	0,00%	1,917	0,075	0,273
22	4	1	5	2	33,33%	8,33%	41,67%	16,67%	2,417	0,382	0,618
23	5	7	0	0	41,67%	58,33%	0,00%	0,00%	1,583	0,075	0,273
24	5	7	0	0	41,67%	58,33%	0,00%	0,00%	1,583	0,075	0,273
25	0	5	7	0	0,00%	41,67%	58,33%	0,00%	2,583	0,075	0,273
26	0	3	8	1	0,00%	25,00%	66,67%	8,33%	2,833	0,094	0,307
27	5	7	0	0	41,67%	58,33%	0,00%	0,00%	1,583	0,075	0,273
28	4	6	2	0	33,33%	50,00%	16,67%	0,00%	1,833	0,145	0,381
29	2	8	2	0	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	2,000	0,103	0,320
30	1	10	1	0	8,33%	83,33%	8,33%	0,00%	2,000	0,051	0,226
31	1	10	1	0	8,33%	83,33%	8,33%	0,00%	2,000	0,051	0,226
32	2	8	2	0	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	2,000	0,103	0,320
33	4	7	1	0	33,33%	58,33%	8,33%	0,00%	1,750	0,109	0,330
34	5	7	0	0	41,67%	58,33%	0,00%	0,00%	1,583	0,075	0,273
35	1	3	7	1	8,33%	25,00%	58,33%	8,33%	2,667	0,171	0,413
36	3	5	4	0	25,00%	41,67%	33,33%	0,00%	2,083	0,177	0,421
37	2	3	2	5	16,67%	25,00%	16,67%	41,67%	2,833	0,402	0,634
38	3	6	2	1	25,00%	50,00%	16,67%	8,33%	2,083	0,229	0,478
39	1	5	5	1	8,33%	41,67%	41,67%	8,33%	2,500	0,179	0,424
40	3	4	2	3	25,00%	33,33%	16,67%	25,00%	2,417	0,382	0,618
41	5	3	1	3	41,67%	25,00%	8,33%	25,00%	2,167	0,453	0,673
42	4	8	0	0	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	1,667	0,068	0,261
43	4	8	0	0	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	1,667	0,068	0,261
44	4	8	0	0	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	1,667	0,068	0,261
45	3	9	0	0	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	1,750	0,058	0,240
46	6	4	2	0	50,00%	33,33%	16,67%	0,00%	1,667	0,171	0,413
47	6	6	0	0	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	1,500	0,077	0,277
48	3	8	1	0	25,00%	66,67%	8,33%	0,00%	1,833	0,094	0,307

Příloha 4 Výsledky dotazníku pro výkonné zaměstnance

	Absolutní četnost				Relativní četnost				Vážený průměr	σ^2	σ
	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne			
6	35	2	2	0	89,74%	5,13%	5,13%	0,00%	1,154	0,233	0,482
7	14	21	3	1	35,90%	53,85%	7,69%	2,56%	1,769	0,485	0,697
8	2	24	13	0	5,13%	61,54%	33,33%	0,00%	2,282	0,305	0,552
9	3	22	13	1	7,69%	56,41%	33,33%	2,56%	2,308	0,418	0,647
10	7	25	6	1	17,95%	64,10%	15,38%	2,56%	2,026	0,435	0,660
11	13	18	7	1	33,33%	46,15%	17,95%	2,56%	1,897	0,605	0,778
12	7	11	19	2	17,95%	28,21%	48,72%	5,13%	2,410	0,703	0,839
13	10	21	7	1	25,64%	53,85%	17,95%	2,56%	1,974	0,538	0,733
14	7	22	9	1	17,95%	56,41%	23,08%	2,56%	2,103	0,502	0,709
15	12	21	6	0	30,77%	53,85%	15,38%	0,00%	1,846	0,438	0,662
16	11	20	7	1	28,21%	51,28%	17,95%	2,56%	1,949	0,561	0,749
17	7	25	7	0	17,95%	64,10%	17,95%	0,00%	2,000	0,359	0,599
18	13	22	3	1	33,33%	56,41%	7,69%	2,56%	1,795	0,471	0,686
19	18	14	7	0	46,15%	35,90%	17,95%	0,00%	1,718	0,561	0,749
20	15	17	6	1	38,46%	43,59%	15,38%	2,56%	1,821	0,609	0,780
21	14	23	2	0	35,90%	58,97%	5,13%	0,00%	1,692	0,316	0,562
22	12	22	3	2	30,77%	56,41%	7,69%	5,13%	1,872	0,573	0,757
23	11	12	11	5	28,21%	30,77%	28,21%	12,82%	2,256	1,011	1,006
24	3	17	18	1	7,69%	43,59%	46,15%	2,56%	2,436	0,451	0,672
25	2	8	15	14	5,13%	20,51%	38,46%	35,90%	3,051	0,767	0,876
26	11	20	7	1	28,21%	51,28%	17,95%	2,56%	1,949	0,561	0,749
27	6	20	10	3	15,38%	51,28%	25,64%	7,69%	2,256	0,652	0,808
28	5	27	6	1	12,82%	69,23%	15,38%	2,56%	2,077	0,379	0,615
29	8	22	7	2	20,51%	56,41%	17,95%	5,13%	2,077	0,584	0,764
30	3	21	12	3	7,69%	53,85%	30,77%	7,69%	2,385	0,544	0,738
31	5	31	3	0	12,82%	79,49%	7,69%	0,00%	1,949	0,202	0,450
32	6	12	17	4	15,38%	30,77%	43,59%	10,26%	2,487	0,763	0,873
33	21	14	4	0	53,85%	35,90%	10,26%	0,00%	1,564	0,451	0,672
34	30	9	0	0	76,92%	23,08%	0,00%	0,00%	1,231	0,178	0,421
35	9	17	13	0	23,08%	43,59%	33,33%	0,00%	2,103	0,554	0,744
36	8	20	8	3	20,51%	51,28%	20,51%	7,69%	2,154	0,694	0,833
37	7	20	9	3	17,95%	51,28%	23,08%	7,69%	2,205	0,676	0,822
38	6	12	14	7	15,38%	30,77%	35,90%	17,95%	2,564	0,913	0,955
39	17	13	7	2	43,59%	33,33%	17,95%	5,13%	1,846	0,797	0,893
40	17	14	6	2	43,59%	35,90%	15,38%	5,13%	1,821	0,763	0,873
41	15	15	8	1	38,46%	38,46%	20,51%	2,56%	1,872	0,676	0,822
42	19	14	4	2	48,72%	35,90%	10,26%	5,13%	1,718	0,715	0,846
43	9	26	4	0	23,08%	66,67%	10,26%	0,00%	1,872	0,317	0,563
44	15	20	4	0	38,46%	51,28%	10,26%	0,00%	1,718	0,408	0,638
45	10	15	13	1	25,64%	38,46%	33,33%	2,56%	2,128	0,676	0,822
46	13	23	3	0	33,33%	58,97%	7,69%	0,00%	1,744	0,345	0,587
47	6	16	13	4	15,38%	41,03%	33,33%	10,26%	2,385	0,750	0,866
48	6	18	9	6	15,38%	46,15%	23,08%	15,38%	2,385	0,852	0,923

Příloha 5 Témata rozhovoru s vedoucí restaurace

1. Úroveň komunikace ve společnosti McDonald's.
2. Úroveň komunikace na restauraci ČM1:
 - dodržování standardů,
 - manažer jde příkladem,
 - vertikální a horizontální komunikace.
3. Předávání informací.
4. Komunikační bariéry.
5. Komunikační dovednosti:
 - naslouchání,
 - zpětná vazba,
 - delegování.
6. Pravidelné hodnocení výkonu.