

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**Komunikační dovednosti manažerů ve firmě**

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Lukáš Juříčka

**Vedoucí práce:** PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval sám a uvedl jsem veškerou literaturu, kterou jsem použil.

V Uherském Hradišti, dne 29. 3. 2018

.....

### **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Petře Vávrové za čas, který mi věnovala a podnětné připomínky.

# Obsah

Úvod.....	6
1 Interní komunikace v organizaci .....	8
1.1 Vliv interní komunikace na výkonost organizace .....	8
1.2 Kvalita interní komunikace v českých firmách.....	9
1.3 Odpovědnost managementu za kvalitu interní komunikace .....	10
2 Manažer v interní komunikaci .....	12
2.1 Současný pohled na vedení lidí.....	12
2.2 Komunikační dovednosti manažera.....	14
2.2.1 Naslouchání a zpětná vazba.....	15
2.2.2 Srozumitelnost a konzistentnost.....	16
2.2.3 Práce s emocemi .....	18
2.2.4 Asertivita .....	19
3 Činnosti manažera a komunikace.....	21
3.1 Strategická komunikace.....	21
3.2 Komunikace manažera v týmu .....	22
3.3 Komunikace pracovních úkolů .....	23
3.4 Komunikace na poradách.....	24
3.5 Přesvědčování .....	24
3.6 Komunikace v konfliktech .....	25
3.7 Hodnocení pracovního výkonu.....	26
4 Výzkumné šetření ve firmě X.....	28
4.1 Cíl práce a teoretická východiska.....	28
4.2 Objekt výzkumu – firma X.....	29
4.3 Použitá metoda – dotazníkové šetření .....	30

4.4 Předvýzkum .....	31
4.5 Průběh šetření .....	32
4.6 Hlavní a dílčí cíle .....	32
4.7 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace .....	33
4.8 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek.....	36
4.9 Shrnutí.....	43
4.10 Diskuze.....	45
Závěr .....	47
Seznam použitých zdrojů.....	49
Seznam grafů .....	53
Příloha č. 1 .....	54
Anotační list .....	58

## Úvod

Při svém zaměstnání se velmi často setkávám s manažery různých firem. Mým úkolem je naučit je komunikovat v cizím jazyce. V jedné oblíbené výukové aktivitě často zaznívá jméno Steve Jobs, jakožto člověk, který vybudoval nejúspěšnější firmu na světě a ke kterému mnozí vzhlíží. Nutí mě to vždy položit jízlivou otázku. Nešlo by vybudovat nejúspěšnější firmu světa i bez hysterických výlevů, zlosti, urážek a psychického teroru? Komunikaci jeho firmy se zákazníkem toho moc upřít nelze, co však komunikace se zákazníkem vnitřním – zaměstnancem? Myslím si, že ani jedno není méně důležité. To, jak spolu lidé ve firmě komunikují a jaké vztahy v ní panují, jde především na bedra managementu firmy. Dle mého názoru nikdo nechce pracovat ve firmě, kde manažeři demonstrují svou nadřazenost, křičí, není na ně spoleh, kde podřízený neví, co a jak mají dělat a už vůbec netuší, kam se jejich firma bude ubírat v budoucnu. Domnívám se, že při dnešní rekordně nízké nezaměstnanosti jsou právě mezilidské vztahy často rozhodujícím faktorem pro zaměstnance, zda se nepohlédnout po kariéře někde jinde. Tyto úvahy mě vedly k myšlence věnovat se tématu komunikačních dovedností manažerů v mé bakalářské práci. Za cíl této práce jsem si stanovil jejich analýzu pohledem zaměstnanců v nejmenované firmě.

V odborné literatuře se často hovoří o naslouchání, zpětné vazbě, srozumitelnosti a konzistentnosti informací, empatii a asertivitě. I já se zaměřím právě na tyto oblasti. Hlavní výzkumnou otázku si tedy kladu, zda manažeři firmy X uplatňují tyto dovednosti v komunikaci s podřízenými. Jméno firmy nechci vzhledem k citlivosti informací uvést. Zvolil jsem tedy neutrální označení – firma X. Teoretická část obsahuje tři kapitoly. V první se snažím poukázat na vliv kvality interní komunikace na výkonnost firem. Abychom získali představu o stavu komunikačních dovedností manažerů

v českých firmách, uvádím i poslední zaznamenané trendy v dané oblasti. Poukáži též na klíčovou odpovědnost manažerů za její kvalitu. Druhá kapitola se týká současného pohledu na práci manažera a klíčovými komunikačními dovednostem. Výše jmenované rozeberu podrobněji a pokusím se vyzdvihnout, proč jsou právě tyto tolik důležité. V závěrečné kapitole popíši manažerské činnosti, ze kterých můžeme na úroveň těchto komunikačních dovedností usuzovat za předpokladu, jsou-li manažeři motivováni je uplatňovat a mají k tomu možnost. Půjde o strategickou komunikaci, komunikaci manažera v týmu, pracovních úkolů, na poradách či přesvědčování spolupracovníků. Pojednám též o komunikaci manažera v konfliktech a při hodnocení pracovního výkonu podřízených. Pro zpracování této části mi bylo nápomocno množství českých i zahraničních zdrojů. Problematika je velmi dobře pokryta dostatkem a různorodostí literatury, která se jí zabývá z různých hledisek – psychologických, ekonomických i sociologických.

Na teoretickou část práce navazuje část praktická věnující se empirickému šetření ve firmě X. Nejdříve obeznámím čtenáře s cílem výzkumu a teoretickými východisky. Stručně představím firmu a zmíním použitou metodu výzkumu. Tou je nejběžnější, dotazníkové šetření. Předvýzkum, samotný průběh výzkumu a jeho náležitosti jsou popsány v následující části. Ta poté vyústí do stanovení hlavní výzkumné otázky. K jejímu zodpovězení bylo nutné vypracovat dílčí výzkumné otázky a provést jejich operacionalizaci. Samotné výsledky dotazníkového šetření jsou opatřeny slovním komentářem. Zjištěná fakta jsou zhodnocena v následném shrnutí a na to navazuje diskuze, kde jsem se pokusil reflektovat zjištěné informace ve světle teoretických východisek a současných trendů.

# 1 Interní komunikace v organizaci

V roce 2018 má Česká republika nejnižší nezaměstnanost v Evropské unii a takřka denně se doslýcháme o nedostatku pracovních sil. Firmy proto musí hledat způsoby, jak nové uchazeče přilákat a zároveň si udržet stávající. Lidé budou bezesporu raději zaměstnání ve firmě, ve které jim nadřízený poskytuje všechny důležité informace pro výkon práce, a kde firma otevřeně sděluje představy o své budoucnosti. Ocení, pokud jim dá nadřízený najevo, že si jejich práce váží. V nepříjemných situacích si určitě budou přát férové a profesionální jednání. Cílem první kapitoly je objasnění vlivu interní komunikace na výkonnost organizace, chování zaměstnanců, na jejich pracovní postoje a spokojenost. Druhým úkolem je nastínit současný trend v oblasti interní komunikace v českém prostředí. Na závěr ozřejmím, že je to právě manažer, kdo je za její kvalitu ve firmě zodpovědný.

## 1.1 Vliv interní komunikace na výkonnost organizace

Pro úspěch produktu na trhu musí mít firmy dobře ošetřenou komunikaci se svými zákazníky. Co ale kvalita komunikace interní? Proč věnovat interní komunikaci minimálně stejnou pozornost? Holá (2006, s. 22) tvrdí, že organizace dokáží vytvářet kvalitní a trvalé vztahy se zákazníky i obchodními partnery, ale již méně efektivní bývají v případě zákazníků interních – zaměstnanců. Je nutné si však uvědomit, že její zanedbávání a nesystematický přístup způsobuje u zaměstnanců demotivaci, pasivitu, frustraci a snižuje jejich produktivitu i důvěru (Vymětal, 2008, s. 267). Špatné interpersonální vztahy a komunikace též bývají nejčastější příčinou odchodu z firem (Holá, 2011, s. 81). Zaměstnanci ale většinou nechtějí riskovat špatné vztahy se svým bývalým nadřízeným, jehož doporučení by mohli potřebovat.



Často si proto nechávají pro sebe pravé důvody odchodu – nedostatek zpětné vazby či pochvaly, špatné vztahy s nadřízeným, kultura organizace, či pracovní prostředí (Branham, 2009, s. 16). V sázce je však i reputace firmy u široké veřejnosti. Podle Cornelissena (2014, s. 163) se dnes informace skrze sociální sítě šíří velmi rychle a zvěsti o špatných vztazích mohou vážně poškodit jak značku zaměstnavatele tak ohrozit loajalitu zákazníků.

Proti důsledkům zanedbané interní komunikace je potřeba postavit i profit, který firmy získávají náležitou péčí o ní. Firmy, které se interní komunikaci a mezilidským vztahům věnují systematicky, mají loajálnější, motivovanější a iniciativnější zaměstnance. Vykazují také nižší výskyt konfliktů, které se mohou z profesní roviny přesouvat i do osobní. (Tworzydło, 2015, s. 51-52). Bylo by však mylné se domnívat, že veškerá péče o interní komunikaci má za cíl spokojeného zaměstnance. Přesah této problematiky je poměrně zřejmý. Spokojení, motivovaní a iniciativní zaměstnanci budou odvádět kvalitnější práci. Z toho bude mít v konečném důsledku prospěch zákazník. Cílem interní komunikace tedy není pouze spokojený zaměstnanec, jak by se mohlo na první pohled zdát. Měl by to být spokojený zákazník prostřednictvím spokojeného zaměstnance (Horáková, Stejskalová & Škapová, 2008, s. 126).

## 1.2 Kvalita interní komunikace v českých firmách

Jak si v oblasti interní komunikace a mezilidských vztahů vedou české firmy? Je nutno říci, že zde došlo za několik posledních let k významnému kvalitativnímu posunu. Ještě v roce 2010 podle statistiky Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci 65% tazatelů hodnotilo jako stresor v zaměstnání špatnou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Dále 60% dotázaných zmiňovalo špatné vztahy mezi manažery a zaměstnanci.

Ukazatele byly v porovnání s ostatními zkoumanými zeměmi nejhorší (European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks, 2010, s. 43).

V roce 2016 a 2017 již odborníci hovoří jinak. K tématu se vyjadřuje Jaroslava Musilová, manažerka PR firmy Kofola, která byla v každoroční soutěži týkající se interní komunikace oceněna prvním místem za rok 2016. Podle ní se oproti minulosti obor interní komunikace stává vážnou součástí strategického řízení firem a významným nástrojem managementu. Manažeři stále více komunikují. Celá oblast směřuje ke zlepšování podmínek a mezilidských vztahů na pracovištích. Významným motivačním prvkem se stalo prosté poděkování (Institut interní komunikace, 2016). Zjevný posun v oblasti interní komunikace ilustrují i slova specialisty na interní komunikaci firmy Hamé Petra Kopáčka. Hovoří o větší demokratizaci firem. *„Šéf už není někdo, kdo má vždy pravdu, ale prosazuje se mnohem více dialog. Zaměstnanci jsou vnímáni jako partneři managementu a častěji funguje obousměrný komunikační tok – management se více zajímá o to, jak věci vnímají níže postavení zaměstnanci, a ti zase dávají lepší zpětnou vazbu a připomínky vedení.“* (Petrášová, HN, 2017). I přes mnohá zlepšení však Tomáš Poucha, ředitel Institutu interní komunikace, vidí rezervy v roli manažerů. Hodně společností si podle něj stěžuje na těžké zapojení manažerů, i když z 80% závisí úspěch komunikace a spokojenost zaměstnanců právě na nich. Manažerům se věnuje málo pozornosti, málo se jim vysvětluje co a jak se ve firmě děje a jaká je jejich role (Kolaříková, Mise Hero, 2017).

### 1.3 Odpovědnost managementu za kvalitu interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, kvalita interní komunikace ve firmě je přímo závislá na tom, jak dobře zvládají komunikovat jednotliví manažeři. Je to právě manažer, který zodpovídá za to, že jsou zaměstnanci spokojení,

angažování, informování a zda spolu komunikují (Kovaříková, 2016, s. 23). Dle teorie psychologické smlouvy cokoliv, co manažeři dělají, ovlivňuje zájmy zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 484). Styl vedení a tedy i komunikace manažera má dopad na chování podřízených „*Vést znamená ovlivňovat druhé. Ovlivňujete druhé skrze komunikaci. Tudiž vedete druhé takovým způsobem, jakým s nimi komunikujete*“ (Beebe & Mottet, 2010, s. 4).

Komunikace není vždy bezproblémová a díky individuálním odlišnostem mezi lidmi si manažer musí osvojit určité dovednosti (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012, s. 316). Mnohému se dá naučit a vhodným tréninkem zdokonalit. Na jednotlivé dovednosti má vliv celá řada faktorů, jak poukáží v následující kapitole. Je však nutné zdůraznit, že za výslednou podobu své komunikace nese manažer zodpovědnost vesměs sám. Vyžaduje to od něj určitou dávku sebereflexe a vůli na sobě pracovat. Je tedy žádoucí, aby se firmy zabývaly tím, zda interní komunikace nepředstavuje pro jejich manažery problém. Mnohé skutečnosti, které nejsou na první pohled tolik zřejmé, mohou osvětlit různé výzkumy mezi zaměstnanci.

Závěrem bych rád zdůraznil, že za posledních několik let se v českých firmách v oblasti interní komunikace udál značný pokrok. Firmy začínají hovořit o zaměstnancích spíše jako o spolupracovnících a vedou s nimi dialog. Začínají si uvědomovat, že je-li zaměstnanec spokojený, promítá se to do jeho pracovních postojů a chování. Z toho v konečném důsledku profituje zákazník v podobě vyšší spokojenosti se službami a produkty. Výsledná podoba interní komunikace v organizacích je závislá na tom, jak komunikují jednotliví manažeři. Konkrétními komunikačními dovednostmi manažera a současným trendem v řízení lidí v organizacích se zaměřím v následující kapitole.

## 2 Manažer v interní komunikaci

Jak jsem již naznačil, tato kapitola má poukázat na současné trendy ve vedení lidí a na ty aspekty práce manažera, které vystupují do popředí. Zaměřím se na to, co od manažera očekává jeho zaměstnavatel a co jeho podřízení. Pojednám o změnách požadavků na komunikaci manažerů a podrobněji se budu zabývat jednotlivými komunikačními dovednostmi. Především vyzdvihnu jejich důležitost a přínos. Předtím však bude nutné ozřejmit vztah mezi komunikačními dovednostmi s komunikačními kompetencemi.

### 2.1 Současný pohled na vedení lidí

Každá role a tudíž i role manažera je spojena s určitými očekáváními. Firma od manažera očekává, že bude garantem dlouhodobé výkonnosti a efektivity svých lidí a tím i sám sebe. Platí jej za to, jak se mu daří zastávat svou roli, nikoliv za to, jak je autentickou osobností a vyjadřuje své názory a pocity (Hroník, 2008, s. 26). Znamená to tedy, že pocity a autentičnost manažera při výkonu jeho role nejsou důležité? Jak poukáží níže, takový pohled se zdá být poněkud limitovaný. A co podřízení? Pro ty je podle Armstronga (2015, s. 478) důležité, jak se s nimi zachází při jejich získávání, hodnocení, řízení kariéry, odměňování, participace, uvolňování, ale také při řešení různých disciplinárních prohřešků.

Pojetí manažerské práce prošlo od dob Taylora a Forda značnými proměnami. Mintzbergovo pojetí manažerských rolí sice není nejnovějším vědeckým konceptem, ale je velmi aktuální i dnes. Podle něj má manažer roli řešitele a tvůrce změn. Informační role předpokládá schopnost zacházet s informacemi. Důležitou je však také role lídra, reprezentanta a spojovacího

článku, která stojí na různých sociálních dovednostech (Koontz & Weihrich, 1993, s. 53). Tyto sociální dovednosti se často označují jakožto měkké kompetence a firmy je od svých budoucích zaměstnanců – manažerů vyžadují. Co je však myšleno měkkými kompetencemi? Z pohledu personalistů jde především o komunikační kompetence, schopnost empatie, týmové spolupráce, schopnost přijímat a sdělovat kritiku a v neposlední řadě zvládat konflikty (Peters-Kühlinger & John, 2007, s. 13).

Adair (2004, s. 92) konstatuje, že člověk sice může být jmenován manažerem, ale nemůže být vedoucí osobností, pokud jeho jmenování není potvrzeno v srdcích a myslích podřízených. Podle Řezáče (2009, s. 353) není manažerská práce v 21. století postavena na stylu řízení příkaz – kontrola, ale řízení ovlivňováním, přesvědčováním a spoluúčastí podřízených na rozhodování. Důležité jsou i emocionální aspekty, vztah mezi vedoucím a pracovníkem (Bělohávek, 1996, s. 218). Podle Golemana díky rozvoji informačních technologií a globalizace ekonomiky se začala rozpadat dominance rázných manažerů s „ostrými lokty“. Odkazuje na slova Shoshany Zuboffové, profesorky Harvardské univerzity věnující se proměnám firem v informační společnosti *„Bojovník z džungle je symbolem toho, čím byly firmy v minulosti. A virtuos mezilidských vztahů je vedoucím pracovníkem budoucnosti“* (Goleman, 2011, s. 141).

Nároky jsou tedy vysoké a manažer často musí nacházet způsoby, jak uspokojit stranu svého zaměstnavatele i stranu svých podřízených a přitom si zachovat respekt, důvěru i tvář. Podle Mikuláščíka (2007, s. 27) až 90% pracovní doby manažera tvoří interpersonální komunikace. Současný ani budoucí dobrý manažer se nemůže opírat jen o svou formální moc a technickou znalost svého oboru, ale musí být dostatečně citlivý v otázce komunikace a mezilidských vztahů. Budu se proto následně zabývat

jednotlivými komunikačními dovednostmi, které usnadňují nejen zvládnutí manažerské role, ale zároveň zachování požadavku autentičnosti.

## 2.2 Komunikační dovednosti manažera

Dovednost znamená, že je člověk schopen vykonávat činnosti spojené s určitým fyzickým nebo duševním úkolem (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 31). Pro porozumění pojmu komunikační dovednosti je však potřeba na ně nahlížet v rámci širšího pojetí - komunikační kompetence manažera. To, zda je pracovník kompetentní v určité oblasti můžeme vysoudit na základě pozorování jeho chování. Kompetentní pracovník kromě dovedností musí být vybaven dalšími vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi či zkušenostmi. Musí být motivovaný takové chování použít a musí také mít možnost takové chování použít. (Kubeš et al., s. 27). Bylo by tedy mylné se domnívat, že pouze přítomnost určitých komunikačních dovedností, jako je naslouchání, zpětná vazba, empatie či srozumitelnost zaručuje zdárné vykonávání činností manažera, které se na komunikaci zakládají. Které jsou však ony další faktory? Je tu například firemní kultura či organizační struktura organizace, která může mít jak podpůrný tak odrazující účinek. Je zde také motivace pracovníka – to, jestli v takovém chování spatřuje hodnotu. To, zda pracovník uplatňuje určité své dovednosti, tedy závisí i na dalších okolnostech.

Které dovednosti tedy musí manažer mít, aby se jeho komunikace dala označit za efektivní? Podle Centrální databáze kompetencí (Měkké kompetence – efektivní komunikace, 2017) musí být schopen formulovat myšlenky na pokročilé úrovni a musí být schopen je zdravě a přiměřeně prosadit. Dokáže druhé přesvědčit a umí konstruktivně komunikovat v případě vyvstalých konfliktů. Dokáže vytvořit otevřené komunikační prostředí, které podporuje ostatní vyjadřovat své názory. K tomu je velmi

důležitou dovedností především práce se zpětnou vazbou a naslouchání. Často je těžké oddělit jednotlivé dovednosti od sebe, protože jsou více či méně vzájemně provázány, jak uvidíme níže. I odborná literatura se neshoduje na jejich přesném vymezení. Nejčastěji se však opakují dovednosti naslouchání, zpětná vazba, srozumitelnost, konzistentnost, empatie a vhodný interpersonální styl – asertivita (srov. Holá, 2006; Tureckiová, 2007; Plamínek, 2008).

### 2.2.1 Naslouchání a zpětná vazba

První dovedností, úzce spojenou s užíváním zpětné vazby, je aktivní naslouchání. Podle Jiřincové (2010, s. 47-48) pomáhá manažerovi si ověřit, zda pochopil to, co mluvčí řekl a co tím myslel. Nasloucháním dává mluvčímu najevo, že ho uznává a přijímá jeho pocity. Zároveň jej podněcuje, aby své myšlenky a pocity zkoumal. Obzvláště v napjatých situacích, jestli-že vyjasníme pocity, je možné přejít k věcnému řešení problému. Jak však podotýká Mikuláščík (2003, s. 102), je právě zachycení emočních momentů sice důležité, avšak dosti obtížné. Holá (2011, s. 182) poukazuje na častou informační zahlcenost manažerů, což jim naslouchání značně ztěžuje. I zde ale platí, že pokud druhý vidí, že mu manažer naslouchá, vyjadřuje mu tím respekt, který budí důvěru (Mikuláščík, 2003, s. 103).

Na aktivním naslouchání je přímo závislá zpětná vazba. Jedná se jak, o schopnost ji sdělovat, tak přijímat. Zpětná vazba je podle Plamínka (2008, s. 122-123) informace, jak na nás někdo nebo něco působí. Manažer jí reaguje na určité sdělení a vyjadřuje svůj pozitivní či negativní postoj k němu. Zpětná vazba je *„krví organizace, výměnou informací, která dává lidem vědět, zdali dělají svoji práci dobře, nebo jestli je třeba něco zdokonalit, doladit, případně docela změnit.“* (Golemana, 2011, s. 142). Podle Holé (2011, s. 184) přijímání a poskytování

zpětné vazby je podmíněno uznáním partnerství v komunikaci a ochotou manažera porozumět druhému, jeho vnímání a prožívání a na základě toho upravit své jednání. Jakožto vhodný prostředek ověření, zda příjemcovo chápání sdělení odpovídá významu mluvčího, je ověřovací dialog – parafrázování. Jedná se podle Plamínka (2008, s. 114) o převyprávění sdělení vlastními slovy a otázku, zda toto shrnutí odpovídá původnímu úmyslu. Také předpokládá, že sdělující buď parafrázi potvrdí, opraví, nebo tak učiní po výzvě adresáta.

Opomíjení zpětné vazby může značit strach manažera o svou vlastní pozici a starost o své vlastní zájmy a prospěch. Podle Cornelissen (2014, s. 170-171) se někteří manažeři obávají odhalení své nekompetentnosti a zahanbení, nebo jsou přesvědčeni, že management ví vždy vše nejlépe. Avšak usnadňuje detekovat množství chyb v organizaci a umožňuje zajistit nápravná opatření. Jak navrhuje Branham (2009, s. 92) prostředkem k zajištění efektivní práce s ní je proškolení manažerů v jejím provádění, ale taktéž zaměstnanců v jejím přijímání.

### 2.2.2 Srozumitelnost a konzistentnost

I na tyto požadavky efektivní komunikace musíme pohlížet spojitě. Jedno bez druhého si lze jen stěží představit. Srozumitelnost především zabráňuje zbytečným omylům. Podle Jiřincové (2010, s. 36) význam, který do sdělení mluvčí vložil a význam, který posluchač zachytil, se kryjí jen přibližně. Je velmi důležitá volba jak slovních tak mimoslovních prostředků. Holá (2011, s. 182-183) nabádá k přizpůsobení slovníku spolupracovníkům. Tureckiová (2007, s. 87) poukazuje na schopnost manažera rozlišovat důležitost a četnost sdělení a v návaznosti na to umění kombinovat různé prostředky, typy a formy komunikace z hlediska jejího cíle. Snazšímu porozumění sdělení



napomáhá zpětná vazba na úrovni významu. Vhodné je podle Jiřincové (2010, s. 39) posluchače vyzvat, aby sdělil, co a jak bude dělat, když se bude snažit pokyn realizovat. Podotýká, že někteří lidé jsou schopni přesně zopakovat příkaz, kterému však vůbec nerozumějí. Zde bych rád opět poukázal na spletnost jednotlivých dovedností a přesah, který do celé problematiky může vnášet zmatek. Srozumitelnost informace je nejen zde závislá na zpětné vazbě i naslouchání. Totéž platí, je-li manažer v roli příjemce informací, kdy je potřeba partnerovi dát najevo, že informaci porozuměl, případně si vyžádat upřesnění (Mikuláščík, 2003, s. 227). Stejný autor také upozorňuje na fakt, že se podřízení komunikaci s manažerem mohou vyhýbat z důvodu neznalosti, nejasnosti a špatného pochopení a nechtějí vypadat neschopní. (tamtéž, s. 232). To samozřejmě klade nároky na manažera ve schopnosti vytvořit otevřené komunikační prostředí založené na důvěře.

Není nic horšího, než když manažer něco jiného dělá a něco jiného říká. Podle Holé (2011, s. 183) by si manažer měl uvědomit, že normy chování a jednání jeho týmu vytváří svým vlastním příkladem. Proměnlivost dnešního podnikatelského prostředí však může tento požadavek poněkud komplikovat. Tureckiová (2007, s. 87) netvrdí, že by manažer nemohl na určitou záležitost změnit názor, ale jde o to, aby byla každá změna pečlivě vysvětlena a podřízení měli možnost se k ní vyjádřit. Konzistentní by také měla být verbální a neverbální složka sdělení. Podle Plamínka (2008, s. 69) mají totiž lidé tendenci věřit spíše neverbálním projevům, pokud odporují slovním vyjádřením. To vyžaduje schopnost manažera vidět se očima vnějšího pozorovatele.

### 2.2.3 Práce s emocemi

Často se setkávám s názory, že do dnešního na výkon zaměřeného světa práce či pokročilých technologií emoce příliš nepatří. Emoce opravdu bývají často tím činitelem, který staví bariéry v komunikačním procesu (Bedrnová et al., 2012, s. 358). Avšak člověk nemůže popřít svou přirozenou lidskou podstatu. Již Darwin popsal, že emoční projevy živočichů a lidí slouží především ke komunikaci, adaptaci a obraně organismu (Cakirpaloglu, 2012, s. 208). Zkrátka, emoce ke komunikaci patří, ať už je dnešní svět jakýkoliv. Empatie, jež je známkou emoční inteligence, je podle Tureckivé (2007, s. 86) založena hlavně na schopnosti vcítit se do pocitů a přijetí názorů partnera společně s respektem k jeho osobnosti. Holá (2011, s. 184) dodává, že empatický manažer považuje své spolupracovníky za rovnocenné partnery a komunikuje tak, aby se jich nedotkl.

O sílící roli emocí a práci s nimi jsem již odkazoval v části věnované současnému trendu v manažerských přístupech. Dobrý manažer a zároveň leader musí být schopen pracovat s emocemi nejen svými, ale i těch druhých. Na empatii a roli emocí totiž lze pohlížet i pragmaticky. Podle Tureckiové (2007, s. 86) umožňuje zacílit a zpracovat obsah sdělení tak, že je pro partnera snazší jej přijmout. Pokud manažer ví, co se děje uvnitř jeho komunikačního partnera, usnadňuje mu to zvolit vhodnou formulaci sdělení, efektivně mu pomáhat, či jej o něčem úspěšně přesvědčit (Plamínek, 2008, s. 71). Empatie a její nadřazená kategorie emoční inteligence tedy není projevem slabosti, jak se některým manažerům může na první pohled zdát.

#### 2.2.4 Asertivita

Předpokladem efektivní komunikace je i dostatečné a zdravé sebeprosazení. Do výsledné komunikace manažera promlouvá jeho charakteristický interpersonální styl. Ten lze rozdělit na tři základní skupiny. Agresivní, vyznačující se ať už verbálním útokem nebo skrytou manipulací, nebo pasivní – submisivní, směřující pryč od lidí, nejsou vhodné. Styl podporující otevřenou komunikaci a respektující ostatní lidi se označuje jako asertivní. Vymětal (2008, s. 144) považuje za zásadu asertivity adresné a srozumitelné vyjadřování toho, co si mluvčí myslí, co cítí a co chce. Přidá-li k tomu, proč to chce, bude partner vědět, na čem přesně je. Jiřincová (2010, s. 74) asertivní komunikaci shrnuje v jedné definici jako *„...přímé, přiměřené, upřímné, otevřené vyjadřování vlastních myšlenek, pocitů, názorů a postojů jak v pozitivní, tak v negativní podobě bez toho, abychom porušovali práva jiných lidí či svá vlastní...“*

Podle Plamínka (2008, s. 68-69) je v souvislosti s asertivitou důležité zachování požadavku opravdovosti a upřímnosti. Asertivita podle něj byla natolik zprofanována různými manažerskými příručkami, že si z ní někteří vybrali jen to nejatraktivnější – pocit, že jsou středem vesmíru, a že mají právo se prosazovat. Ani Jiřincová (2010, s. 75) nepovažuje asertivitu za fungující všelék. Souhlasí však, že asertivita je neslučitelná s nízkým sebevědomím a umožňuje manažerovi lépe jednat, realizovat kontroverzní opatření, sdělovat nepříjemná rozhodnutí, urovnávat konflikty i lépe řídit porady.

Jak můžeme vidět, pro efektivně komunikujícího manažera je klíčová celá řada dovedností. Oproti minulosti je zde důraz na vytváření dobrých mezilidských vztahů a prostředí důvěry v týmu. Kromě základních požadavků na srozumitelnost a konzistentnost informací je to právě naslouchání a efektivní práce se zpětnou vazbou. Čím dál důležitější se stává

i oblast emocí a schopnost empatie. Prosazení požadavků se lépe zvládá s dostatečnou mírou asertivity. To, zda manažer těmito dovednostmi disponuje a využívá je, lze vysledovat pozorováním jeho každodenní práce, která se na komunikaci zakládá. Jednotlivými manažerskými činnostmi se budu zabývat v následující kapitole.

### 3 Činnosti manažera a komunikace

Manažer se při své každodenní práci zabývá různými činnostmi, jejichž zdárné vykonávání je závislé na jeho komunikačních dovednostech. Z pozorování těchto činností pak lze odvodit, do jaké míry je v komunikaci uplatňuje. Které činnosti však vybrat? Literatura často poukazuje na několikero základních (srov. Vymětal, 2008, s. 276; Adair, 2004, s. 86-87). Jde o komunikaci spojenou se strategií firmy, při vedení týmu, při zadávání pracovních úkolů, při vedení porad. Specifickou pozornost si zasluhuje komunikace při řešení konfliktů, přesvědčování a citlivá oblast hodnocení pracovního výkonu podřízených.

#### 3.1 Strategická komunikace

Nehodlá-li dát zaměstnanec výpověď, není netečný k otázkám směřování firmy. Od podání informací o cílech firmy po vlastní přesvědčení zaměstnance projevující se v jeho práci je ale velmi dlouhá cesta (Holá, 2011, s. 192). Kovaříková (2016, s. 65) tvrdí, že strategická úroveň komunikace by měla odrážet charakteristické rysy firemní kultury a projevovat se v chování managementu. Podle Valentine a Hoolingwortha (2015, s. 226) je stěžejní, aby to, co manažeři říkají a dělají, nebylo v rozporu, jelikož to může podkopávat ochotu zaměstnanců přijmout firemní cíle za své. Jiným, avšak neméně důležitým požadavkem je zaměřit se na hladkou distribuci informací ke všem zaměstnancům. Podle Bednáře (2013, s. 47-48) komunikační procesy v organizaci musí být nastaveny tak, aby nepodněcovaly nikoho je obcházet. To se však týká veškeré komunikace v organizaci. Jak tvrdí Singh (2013, s. 44), právě zadržování informací dává příčinu vzniku spekulací a konfliktů. Platí, že čím je větší nejistota, tím je menší produktivita a nedostatečné informování

si zaměstnanci vykládají jako lhostejnost vedení (Mikuláščík, 2003, s. 232). Jakou formou zaměstnancům cíle a strategii firmy komunikovat? Prostředkem je podle Holé (2006, s. 20) otevřená diskuze. Jak navíc namítají Košťan a Šuleř (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006, s. 213), motivační náboj má diskuse o pozitivním obraze budoucnosti. Manažer by se tedy v rámci dialogu měl zajímat o názory zaměstnanců a ohledně směřování a cílů firmy s nimi aktivně diskutovat.

### 3.2 Komunikace manažera v týmu

Úspěch firmy závisí především na tom, do jaké míry jsou úspěšné jednotlivé týmy a na jejich vzájemné koordinaci. Podle Plamínka (2005, s. 106) skutečnou spolupráci provází pocit sdílení, který umožňuje tým stmelit. Kovaříková (2016, s. 67) zastává názor, že každý zaměstnanec by měl mít možnost jít za někým, kdo mu poskytne radu, pomoc, či vysvětlení. Tuto roli by měl na sebe brát právě přímý nadřízený nebo vedoucí týmu. Tento požadavek se přitom netýká čistě jen pracovních záležitostí, ale do jisté míry i osobních. Manažer by se měl snažit vytvořit podporující prostředí, kde se jeho podřízení neobávají zeptat, pokud něčemu nerozumí. Měl by vzbudit víru, že se zaměstnanec může spolehnout a jeho reakce nebudou odrážet jeho momentální nálady. Měl by se zajímat, co mají jeho podřízení rádi, všimnout si, jak se chovají při práci a o čem komunikují se svými kolegy (Bedrnová & Nový, 1998, s. 147). S atmosférou v týmu souvisí i vhodnost komunikačního stylu. Měl by se vyhnout poučování, které u podřízených může vyvolat pocity méněcennosti. Jako chybná se ukazuje i přemíra odborné terminologie, které spolupracovníci nerozumí (Vymětal, 2008, s. 279).

### 3.3 Komunikace pracovních úkolů

Zadávání úkolu není banální záležitostí, jak se na první pohled může zdát. Podle Bělohávka (2008, s. 31) nejčastější chyby představují nepřesné stanovení cíle a nesprávné pochopení. Jakou formu instruování tedy zvolit? Plamínek (2005, s. 108) upřednostňuje jako efektivní formu opět dialog mezi manažerem a podřízeným, na jehož konci je úkol pochopen, akceptován a vykonán. Výjimkou jsou podle Vymětala (2008, s. 280) příkazy, které jsou určeny k okamžitému splnění. Avšak nesmí se z tohoto stylu stát rutinní záležitost. Mikuláščík varuje před (2003, s. 228) autoritativním přikazováním, jelikož nepomáhá rozvíjení osobnosti pracovníka. Podle Vymětala (2008, s. 185) by manažer vždy měl užívat zdvořilých formulací, umět poděkovat a požádat.

Jak tedy ukládat pracovní úkoly? Známa metodika SMART pro stanovování cílů se dá podle Bělohávka (2008, s. 33) vztáhnout i na ukládání úkolů podřízeným. Pro pracovní úkol by měl být podřízený dostatečně kompetentní. Cíle úkolu by měly být komunikovány jednoznačně a jednoduše. Ze zadání by mělo být zřejmé, jak lze posoudit úspěšné splnění. Odsouhlasení úkolu jak vedoucím, tak podřízeným má silně motivační náboj. Vhodné je úkol terminovat, aby byla zřejmá jeho případná naléhavost. K tomu navíc Plamínek (2005, s. 109-110) dodává jako podstatnou část kontext zadání, který odpovídá na otázky, proč má být úkol vykonán, čím a jak moc je důležitý. Z důvodu motivace je též v závěru vhodné pozitivní povzbuzení, ne příliš formální, zato upřímné.

### 3.4 Komunikace na poradách

Dalším z nástrojů zajištění informačních toků a koordinace aktivit je pracovní porada. Porada může mít různé účely, počet účastníků a existují i její rozličné typy. S jejich organizací, průběhem i účinností však bývají značné problémy (Bedrnová et al., 2012, s. 341). Stanovení cíle porady je podle Šuleře (Bělohlávek et al., 2006, s. 588) klíčové, jelikož není-li jasně stanoven, nemůže být porada dobře připravena, zorganizována, ani efektivně vedena. Jaké další náležitosti je důležité mít na paměti? Je nutné udržet zaměření diskuse k tématu a zabezpečit každému dostatečný prostor se vyjádřit. Je vhodné klást dodatečné otázky, aby manažer měl jistotu, že mu všichni porozuměli. V závěru je žádoucí zrekapitulovat přijatá rozhodnutí (Vymětal, 2008, s. 273). Za neproduktivní považuje Šuleř (Bělohlávek et al., 2006, s. 588) situaci, kdy se porada zvrtné v monolog manažera, dalekosáhle se diskutuje bez dopracování se k závěru, či opakování již probraného opozdilcům. Efektivní usměrňování komunikace na poradě tedy vede ke splnění jejího zamýšleného účelu a ušetří všem čas.

### 3.5 Přesvědčování

Tým spolupracovníků je zpravidla sestaven z osob, které se liší co do svých znalostí, praxí, zaujetím i motivací k práci. Přesvědčování je tudíž další podstatnou činností, kterou musí manažer čas od času zvládnout. Aby však bylo přesvědčování účinné, je podle Mikuláščíka (2003, s. 228) nutné partnera v komunikaci poznat, zjistit jeho motivy a způsoby, jak jej může manažer zaujmout. Pravděpodobnost přesvědčení je přímo úměrná k důvěryhodnosti a odbornosti mluvčího. Je přesvědčivější, když jsou závěry jasně formulovány, než když jsou ostatní ponecháni, aby si je vytvořili sami. (Hayes, 1998, s. 106-



107). Avšak za výhodné Vymětal (2008, s. 280) považuje situaci, kdy přesvědčovaný nabyde pocit, že ke změně postoje se dopracoval sám s pomocí vedoucího, nebo že bylo dosaženo kompromisu.

### 3.6 Komunikace v konfliktech

Čas od času uvnitř pracovních kolektivů vznikne nesoulad mezi představami ohledně určité záležitosti. Konflikty samozřejmě mohou být velmi nepříjemnou záležitostí. Otázkou zůstává, je vhodné konfliktům za každou cenu bránit? Podle Plamínka (2005, s. 120) jsou konflikty, ač mají destabilizující potenciál, přirozené a legitimní a je třeba je zvládat řešením, nikoliv je potlačovat. Jak také tvrdí Medlíková (2012, s. 23), *„Konflikt je všudypřítomný, přirozený a potřebný. Systém bez konfliktů – ať už vztah, firma nebo státní zřízení – by byl mrtvý nebo stagnující, nevyvíjel by se.“* Ignorováním konfliktu manažer poukazuje na svou nekompetentnost a delegováním řešení se vzdává odpovědnosti. Vhodné není ani silové řešení (Bednář, 2015, s. 33-34). Všechny tyto chyby mohou vážně poškodit respekt podřízených. Snazší porozumění stran konfliktu umožňuje parafrázování vyřčeného, předejde se tak zbytečným omylům. Problémem konfliktu je, že vyvolává často negativní pocity hněvu, zoufalství, sklíčenosti, posměchu a arogance (Peters-Kühlinger & John, 2007, s. 89). Plamínek (2005, s. 122) nabádá odstranit emocionální složku od racionálního jádra sporu, je-li to však možné. Některé konflikty totiž podle něj věcné jádro neobsahují a je nutné přimět strany řešit právě problém vztahů. Vyžaduje to tedy více než kde jinde schopnost práce s emocemi.

### 3.7 Hodnocení pracovního výkonu

Podřízení se musí kromě toho, co mají dělat dozvědět i zda svou práci vykonávají dobře. Hodnocení obzvláště v případě neuspokojivých výsledků se ale může stát choulostivou záležitostí. Neformální hodnocení se děje téměř neustále v podobě komentářů práce podřízeného manažerem (But-Căpușan, 2012, s. 4). Podle Bělohlávka (2008, s. 61) ale dnes také mnoho firem užívá pravidelného hodnocení zaměstnanců, jež je součástí širšího motivačního programu. Branham (2009, s. 92) zdůrazňuje též přínos zpětné vazby celému týmu při završení nějakého většího projektu. Jaký mají tyto typy hodnocení pracovního výkonu účel? Především motivační. Všechny aktivity managementu, které dávají zaměstnancům najevo uznání jejich důležitosti a práce mají stimulační efekt (Bedrnová et al., 2012, s. 262). Bělohlávek (2008, s. 60) v této souvislosti poukazuje na dvě časté chyby. Buď manažer úplně zapomíná sdělovat svůj názor na kvalitu práce podřízených, nebo vytýká jen chyby, což má pramalý povzbuzující účinek.

Jaké jsou vhodné techniky zvládnání hodnocení podřízených? V případě kvalitní práce by měl manažer vyjadřovat pochvalu veřejně, v případě neuspokojivého výsledku se uplatňuje princip kritiky mezi čtyřma očima (Bedrnová & Nový, 1998, s. 146). Pochvala by měla být adresná, nikoliv pouze kolektivní a je nutné sdělit podřízenému, za co konkrétně pochvalu sklízí (Bělohlávek, 2006, s. 550). Při vytýkání je důležité jasně stanovit očekávání výkonu. Kritika by též měla být adresná, týkat se konkrétní věci, ale neměla by být kolektivní (Vymětal, 2008, s. 153). S problematikou kritiky vyvstává otázka, jak bude podřízeným přijata. Nevhodně formulovaná kritika může vyvolávat obranný postoj, odmítání, nepřátelství až agresivitu, jelikož může narušovat sebevědomí. (Mikuláščík, 2003, s. 202). Podle Plamínka (2005, s. 105-106) osobní formulace odvádí pozornost kritizovaného k prožívaným emocím a vyvolává potřebu se hájit. Vymětal (2008, s. 281) za nejvhodnější formu

hodnocení prosazuje opět diskusi, která má být v případě chyb zaměřena na hledání možností optimalizace. Častým pochybením manažera je právě to, že nedá podřízenému možnost se vyjádřit (Bedrnová & Nový, 1998, s. 147). Mikuláščík (2003, s. 202) nabádá, že je vhodné podřízeného vyzvat ke zhodnocení vlastní činnosti.

Na závěr této kapitoly bych rád poukázal na provázanost jednotlivých manažerských činností s jejich komunikačními dovednostmi. V mnoha činnostech se vyskytuje požadavek schopnosti vést dialog. Umění otevřeného dialogu nárokuje zapojení jak aktivního naslouchání, tak práci se zpětnou vazbou i jistou mírou empatie. Navíc manažer uznávající dialog jakožto hlavní komunikační formu považuje partnery v komunikaci za sobě rovné a je výpovědí i o míře jeho asertivity. Tyto dovednosti jsou důležité i pro zdárné prosazení požadavku vedoucím například při zadávání pracovních úkolů, přesvědčování, komunikaci v konfliktech, či hodnocení pracovního výkonu. V souvislosti s komunikací manažera v týmu, pracovními úkoly i strategickou komunikací je třeba připomenout požadavek srozumitelnosti. Konzistentnost vyžaduje komunikace cílů, ale také celkové manažerovy reakce, které nepodléhají nepředvídatelným a nevysvětlitelným obrátům. Citlivá oblast konfliktů a hodnocení pracovního výkonu se mnohem lépe zvládá s dostatečnou mírou empatie a vhodnou prací s emocemi. Emoční inteligence se však také projevuje při řešení různých konfliktů. V následující kapitole, která je prakticky zaměřena, se pokusím analyzovat tyto komunikační dovednosti manažerů na příkladu reálné firmy.

## 4 Výzkumné šetření ve firmě X

V teoretické části jsem vyzvedl fakt, že z kvalitní interní komunikace neprofituje jen zaměstnanec, ale v konečném důsledku především zákazník a celá firma. Na každém jednotlivém manažerovi závisí, jaká bude její výsledná podoba. Za důležité dovednosti jsem označil kromě zpětné vazby a naslouchání, srozumitelnost a konzistentnost, dostatek asertivity, ale také práci s emocemi. V následující kapitole jsem popsal činnosti v práci manažera spojené s komunikací. Z jejich zkoumání můžeme na úroveň dílčích projevovaných komunikačních dovedností usuzovat. Konkrétně šlo o strategickou komunikaci, komunikaci manažera v týmu, pracovních úkolů, při vedení porad, při přesvědčování podřízených, komunikaci při řešení konfliktů a při hodnocení pracovního výkonu.

### 4.1 Cíl práce a teoretická východiska

Praktická část se bude týkat výzkumu komunikačních dovedností manažerů v reálné firmě. Bude navazovat na část teoretickou, jež určila předpoklady pro hlavní i dílčí výzkumné cíle. Východiskem byla citace v kapitole věnující se odpovědnosti managementu za kvalitu interní komunikace. Její myšlenkou je, že manažer vede druhé takovým způsobem, jakým s nimi komunikuje. Kromě dovedností zpětné vazby, srozumitelnosti a konzistentnosti informací se prosazuje důraz na aktivní naslouchání a práce s lidskými emocemi na vysoké úrovni. Dále, asertivita nestojí na autokratickém přikazování a bezmyšlenkovitém plnění úkolů podřízených, ale na uznání podřízených jakožto sobě rovných. Dalším východiskem mi byla současná situace v českých firmách, kde za posledních několik let došlo k výrazné kvalitativní změně. Firmy mnohem častěji než dříve využívají

zpětné vazby, více se orientují na základní pravidla slušnosti. V komunikaci je vidět znatelný posun k demokratizaci a především důraz na dialog. To zda se tyto trendy projevují i v mnou sledované firmě se pokusím odpovědět v následujícím výzkumu.

## 4.2 Objekt výzkumu – firma X

S ohledem na citlivost problematiky jsem se rozhodl neuvádět, ve které konkrétní firmě jsem výzkum provedl. Pro zevrubnou představu bych rád podotkl, že se jedná o ryze českou firmu s přibližně 1300 zaměstnanci obchodující se spotřebním zbožím. Podnikatelské prostředí, ve kterém působí, se vyznačuje silnou konkurencí a velkou proměnlivostí. Firma patří mezi nejvýznamnější hráče na českém trhu ve svém oboru. Vnitřní struktura firmy je velmi komplikovaná a často se stává, že sami zaměstnanci mají problém se v ní vyznat. Je příkladem typické maticové organizační struktury s proměnlivostí týmů i často zmatečnými vztahy pravomoci a odpovědnosti. Firmu jsem oslovil s ohledem na hlubší znalost interních poměrů i dobrými vztahy s mnohými pracovníky, kteří mi při realizaci výzkumu byli nápomocni. Velké díky patří především IT oddělení a pracovníkovi, který má interní komunikaci v gesci. Informace, sebrané tímto výzkumem, budou pro firmu novým poznatkem o jejím vlastním vnitřním fungování. Za celou dobu existence firmy se podobným výzkumem nikdo nezabýval. Firma je, co se týče problematiky interní komunikace, na úplném začátku. Nově byla agenda interní komunikace svěřena jednomu pracovníkovi, který má představovat spojení mezi managementem a zaměstnanci. Doposud se jí zabýval většinou pracovník personálního oddělení, který měl zrovna čas.

### 4.3 Použitá metoda – dotazníkové šetření

Pro dosažení cílů této práce jsem použil anonymní dotazníkovou formu. K této formě jsem přistoupil po zvážení všech výhod i nevýhod, které s sebou takový výběr obnáší. Jak uvádí Disman (2005, s. 141), mezi výhody dotazníkového šetření patří postihnutí vysokého počtu jedinců a získání informací v poměrně krátkém čase. Je zde zaručena vysoká míra anonymity, která byla také důležitým faktorem. Nevýhoda dotazníkového šetření spočívá v nízké návratnosti dotazníků, což může výrazně zkreslit reprezentativnost. Z tohoto důvodu je nutné, co nejvíce ulehčit zodpovězení dotazníku respondentem a najít způsoby, jak návratnost zvýšit (tamtéž, s. 143). Zvolil jsem tedy formu elektronického dotazníku v rámci firemního informačního systému. Tato elektronická aplikace umožňuje snadné vyplnění během krátkého času a je propojena s elektronickou poštou, jejímž prostřednictvím jsou respondenti vyzváni k jeho vyplnění. Systém je nastaven tak, že se data z vrácených dotazníků sbírají do přehledné tabulky. Čtyřem možnostem odpovědí jsou přiřazena písmena A, B, C, D a jednotliví respondenti zde vystupují pod čísly. Anonymita je tak dokonale zajištěna. Pro zvýšení návratnosti jsem také ve výzvě apeloval na zkoumaný problém, který se zaměstnanců bezprostředně týká. Zdůraznil jsem, že firma hodlá se získanými informacemi dále pracovat pro zvýšení jejich spokojenosti.

V dotazníku je obsaženo 24 otázek a byl distribuován všem řadovým zaměstnancům sídla firmy. V sídle jsou zastoupena všechna důležitá oddělení, kde dochází ke každodennímu osobnímu kontaktu mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Z výzkumu jsem vyřadil všechny externí spolupracovníky a jednotlivá obchodní zastoupení v republice, kde tomu tak není. Byly také vynechány manažerské pozice, aby dotazník nevyplňovali ti respondenti, jež jsou cílovým objektem výzkumu. Pro co největší

jednoduchost a přehlednost dotazníku jsem u všech otázek zvolil variantu pouze uzavřené odpovědi se čtyřmi možnostmi.

#### 4.4 Předvýzkum

Konečnou verzi dotazníku jsem konzultoval se zmiňovaným pracovníkem interní komunikace. Došlo k drobným úpravám některých otázek. U otázek č. 10 a 11 týkajících se strategické komunikace jsem ustoupil od pojmu cíle firmy a použil výraz dlouhodobé plány firmy. Přistoupil jsem na argumentaci, že cíle firmy jsou přece jen příliš abstraktní pojem a mohl by být respondenty vykládán různými způsoby. Okruhu strategické komunikace se týkala i připomínka vzešlá z předvýzkumu, který jsem provedl na čtyřech respondentech. Argument zněl, že řadového pracovníka dlouhodobé plány firmy nemusí zajímat. Důležité je údajně to, aby věděl, jak má vykonávat svou práci a co od něj management očekává. Tuto argumentaci jsem zavrhl, jelikož i odborná literatura zdůrazňuje demotivační efekt nejistoty a dohadů. Svědčí navíc o tom, že management v takové firmě nepovažuje zaměstnance za sobě rovné partnery. U otázky č. 15 týkající se řešení konfliktů bez vyhrocených emocí jsem ustoupil od původní formulace řešení konfliktů bez emočních excesů. Přistoupil jsem na argumentaci, že slovo exces je cizího původu a ne všichni mu musí správně rozumět. Stejná výtku směřovala ke slovu dialog v otázce č. 22. Domnívám se však, že slovo dialog je běžně používaný výraz a jeho význam je všeobecně znám, proto jsem jej v otázce nechal. Kromě těchto uvedených výtek mi respondenti v předvýzkumu sdělili, že jim otázky připadají srozumitelné a jejich zodpovězení je možné bez hlubšího přemýšlení v poměrně krátkém čase.

## 4.5 Průběh šetření

K šetření jsem přistoupil na přelomu února a března roku 2018. Termín jsem vybral i s ohledem na to, že toto období pro firmu nepředstavuje hlavní obchodní sezónu a předpokládal jsem tak vyšší návratnost dotazníků. Celkem bylo distribuováno 253 dotazníků. Dotazníkovou aplikaci má firma nastavenou takovým způsobem, že neumožňuje přejít k další otázce, pokud nebyla zodpovězena otázka předcházející. V mnou provedeném šetření jsou tedy zahrnuty odpovědi jen těch respondentů, kteří zodpověděli celý dotazník.

Návratnost činila 202 dotazníků, což představuje bez jedné desetiny 80%. Návratnost jsem očekával řádově nižší, jelikož zaměstnanci mají na nejrozličnější dotazníky spokojenosti ne zrovna pozitivní názor a často je považují za ztrátu času. Argumentují tím, že se zjištěnými informacemi se dále nepracuje a nevedou k žádným snahám o nápravu. Vyšší návratnost přičítám sekundární výzvě k vyplnění po pěti dnech od spuštění a také průvodní kampani v informačním systému a firemním časopise. Výzkum jsem ukončil po devíti dnech a díky součinnosti administrátora informačních systémů jsem obdržel data v přehledném tabulkovém zpracování, z něž jsem poté vytvořil grafy.

## 4.6 Hlavní a dílčí cíle

Cílem praktické části je analýza komunikačních dovedností manažerů ve firmě X tak, jak je vnímají řadoví zaměstnanci. Dílčími cíli je pak analýza konkrétních vybraných komunikačních dovedností. Za ty jsem stanovil naslouchání společně se zpětnou vazbou, srozumitelnost a konzistentnost



komunikace, schopnost pracovat s emocemi a dostatečná míra asertivity. Dílčí cíle jsou tedy následující:

**Cíl 1:** Analyzovat dovednost manažerů naslouchat a pracovat se zpětnou vazbou.

**Cíl 2:** Analyzovat, zda manažeři dokáží komunikovat srozumitelně a konzistentně

**Cíl 3:** Analyzovat, zda jsou manažeři schopni pracovat s emocemi.

**Cíl 4:** Analyzovat, zda jsou manažeři v komunikaci asertivní.

#### 4.7 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Hlavní výzkumnou otázkou je: Jak zaměstnanci hodnotí komunikační dovednosti manažerů firmy? K jejímu zodpovězení poslouží dílčí výzkumné otázky, u kterých jsem provedl operacionalizaci. Podkladem pro operacionalizaci mi byl popis činností v práci manažera, které jsou spojeny s komunikací a stanovení předpokladů jejich úspěšného zvládnutí. Teoretickým východiskem tedy je, že dochází k manifestaci vybraných komunikačních dovedností při vykonávání jednotlivých činností za předpokladu, že jimi manažeři disponují, jsou k tomu motivovaní a mohou je uplatnit. Konkrétně, že dochází k manifestaci dovednosti naslouchání a zpětné vazby, srozumitelnosti a konzistentnosti komunikace, práce s emocemi a míry asertivity při strategické komunikaci manažera, jeho komunikaci v týmu, zadávání úkolů, vedení porad, přesvědčování, komunikaci v konfliktech a při hodnocení pracovního výkonu podřízených. S ohledem na výše jmenované jsem přistoupil k následující operacionalizaci dílčích výzkumných otázek.

DVO 1: Jak zaměstnanci hodnotí dovednost manažerů jim naslouchat a pracovat se zpětnou vazbou?

Operacionalizace k DVO 1:

1. otázka: Vyslechne vás nadřízený vždy, máte-li problémy s řešením pracovního problému?
2. otázka: Vyslechne nadřízený váš názor k pracovním záležitostem?
3. otázka: Máte na poradě vždy dostatečný prostor vyjádřit svůj názor?
4. otázka: Vyslechne vždy nadřízený vaše vysvětlení, pokud se vám nezdařil pracovní úkol?
5. otázka: Dozvídáte se vždy od svého nadřízeného, zda svou práci vykonáváte dobře?
6. otázka: Ptá se vás nadřízený, jak hodláte postupovat při řešení pracovního úkolu?
7. otázka: Převažuje u vašeho nadřízeného kritika vaší práce nad pochvalou?

DVO 2: Považují zaměstnanci komunikaci manažerů za srozumitelnou a konzistentní?

8. otázka: Je pro vás zadání pracovního úkolu vašim nadřízeným vždy srozumitelné?
9. otázka: Pokud vám nadřízený něco vytýká, sdělí vám vždy jasně, jaký výsledek od vás očekává?
10. otázka: Dokáže vám nadřízený vždy srozumitelně vysvětlit, jaké jsou dlouhodobé plány firmy?
11. otázka: Hovoří vaši nadřízení vždy jednotně o dlouhodobých plánech firmy?
12. otázka: Dostáváte někdy protichůdné informace od nadřízených, které vám ztěžují plnění pracovních úkolů?
13. otázka: Týká se někdy porada úplně něčeho jiného, než bylo avizováno?

14. otázka: Vysvětlí vám vždy nadřízený změnu jeho názoru na určitou záležitost?

DVO 3: Umí dle zaměstnanců manažeři pracovat v komunikaci s emocemi?

15. otázka: Dokáže váš nadřízený komunikovat v konfliktu vždy bez vyhrocených emocí?

16. otázka: Dokáže ve vás nadřízený vzbudit zapálení pro určitý cíl?

17. otázka: Odpovídají vždy reakce vašeho nadřízeného momentální atmosféře v týmu?

18. otázka: Dotýká se vás osobně kritika vaší práce nadřízeným?

19. otázka: Vyjadřuje vám nadřízený podporu při nahodilých osobních záležitostech? (např. nemoc dítěte, partnera, rozvod, úmrtí apod.)?

DVO 4: Považují zaměstnanci komunikaci manažerů za asertivní?

20. otázka: Zadává vám někdy nadřízený úkol formou přikazování?

21. otázka: Dodržuje váš nadřízený vždy pravidla slušnosti (poděkuje, požádá)?

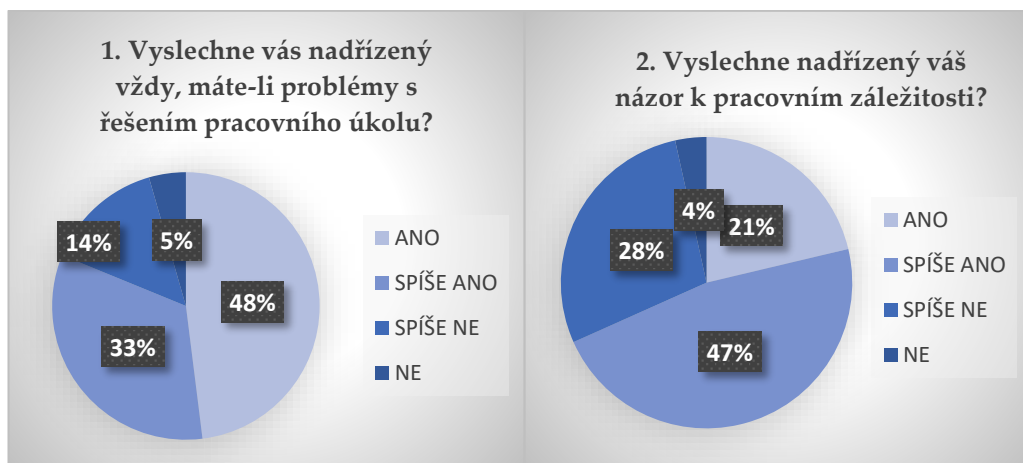
22. otázka: Má komunikace s vašim nadřízeným vždy formu dialogu?

23. otázka: Vyjadřuje váš nadřízený své názory takovým způsobem, že vždy víte, na čem jste?

24. otázka: Je stylem své komunikace nadřízený respektován členy týmu?

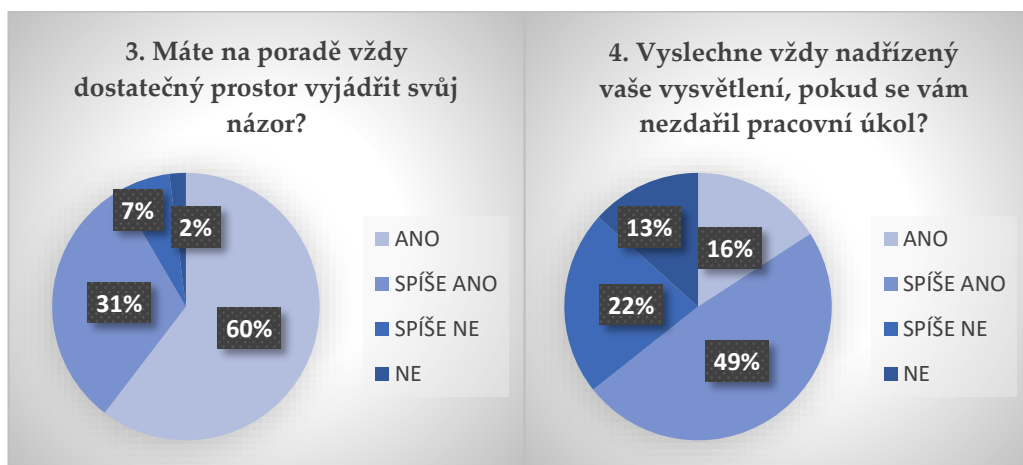
## 4.8 Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek

DVO 1: Jak zaměstnanci hodnotí dovednost manažerů jim naslouchat a pracovat se zpětnou vazbou?



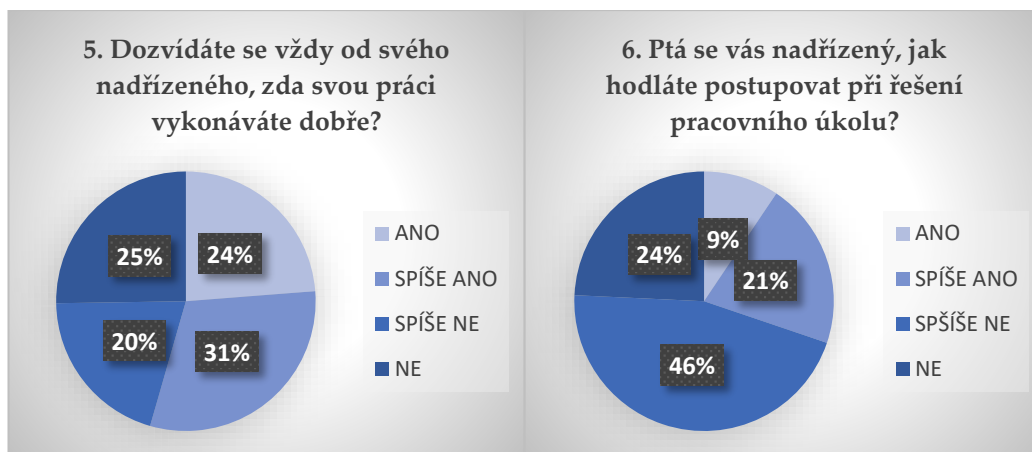
Graf č. 1 – Vyhodnocení otázky č. 1

Graf č. 2 – Vyhodnocení otázky č. 2



Graf č. 3 – Vyhodnocení otázky č. 3

Graf č. 4 – Vyhodnocení otázky č. 4



Graf č. 5 – Vyhodnocení otázky č. 5

Graf č. 6 – Vyhodnocení otázky č. 6

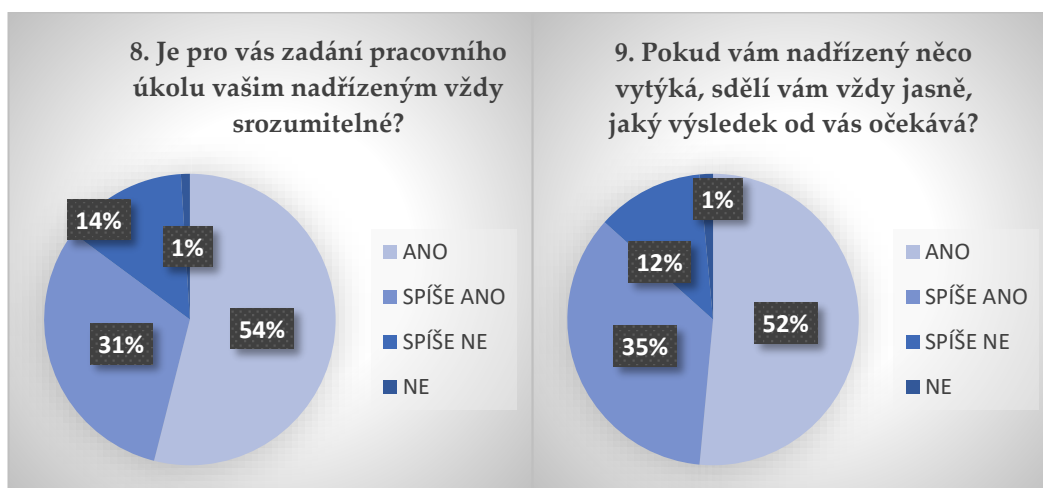


Graf č. 7 – Vyhodnocení otázky č. 7

Jak můžeme vidět, velká většina respondentů se kloní k variantě, že je nadřízený vyslechne v případě potíží s řešením pracovních úkolů. Konkrétně 81% uvedlo možnost ano nebo spíše ano. Stejně tak většina respondentů uvádí, že nadřízený vyslechne jejich názor k pracovnímu úkolu, konkrétně 68%. Naopak 32% nadřízených jejich názor spíše nezajímá nebo je nezajímá vůbec. Na poradě má dostatečnou možnost vyjádřit svůj názor 91% respondentů, pouze 9% prohlašuje, že tuto možnost nemá. 65% nadřízených také zajímá zaměstnancovo vysvětlení k nezdařenému pracovnímu úkolu, v 35% tomu však tak není. V 55% případech se nadřízený dozvídá, zda svou práci vykonávají dobře. Celých 45% dalo přednost odpovědi, že se tuto

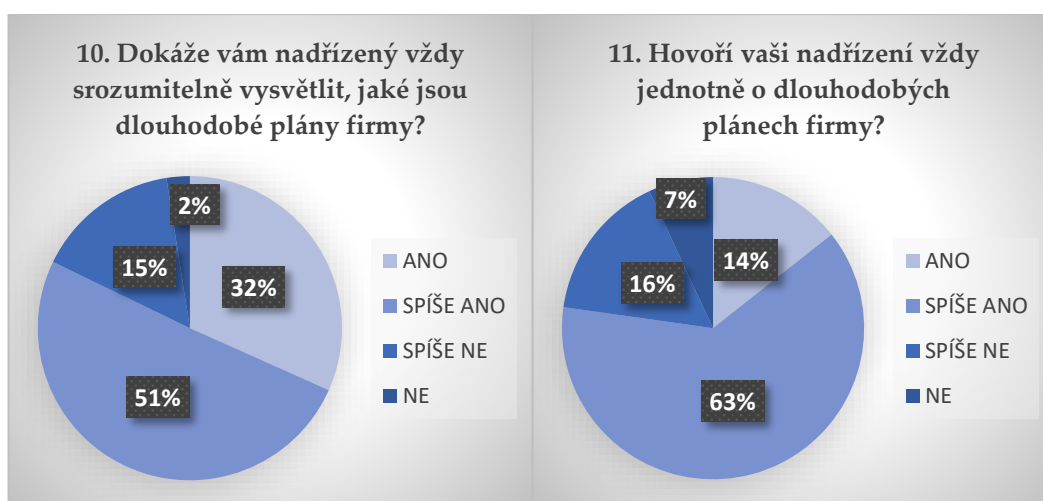
skutečnost spíše nebo vůbec nedozvídají. Úplně jiných proporcí nabývá otázka, zda se nadřízený ptá, jak pracovník hodlá řešit pracovní úkol. Pouze 30% respondentů zvolilo možnost ano nebo spíše ano. Celých 70% nadřízených se na jejich postup neptá. V celých 48% převažuje kritika práce podřízených. V 52% případech nadřízený dávají přednost pochvale.

DVO 2: Považují zaměstnanci komunikaci manažerů za srozumitelnou a konzistentní?



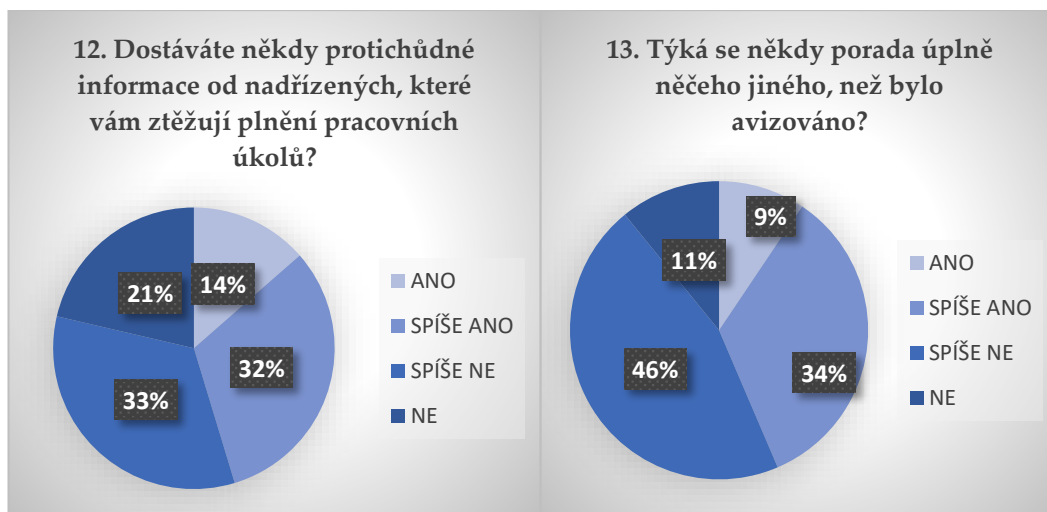
Graf č. 8 – Vyhodnocení otázky č. 8

Graf č. 9 – Vyhodnocení otázky č. 9



Graf č. 10 – Vyhodnocení otázky č. 10

Graf č. 11 – Vyhodnocení otázky č. 11



Graf č. 12 – Vyhodnocení otázky č. 12

Graf č. 13 – Vyhodnocení otázky č. 13

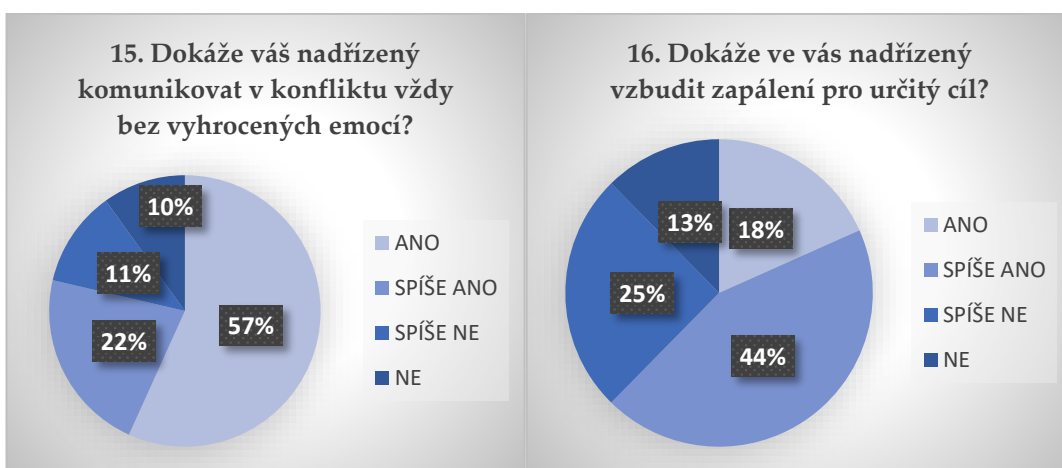


Graf č. 14 – Vyhodnocení otázky č. 14

Pro 85% respondentů je zadávání pracovních úkolů srozumitelné. Naopak pro 15% zaměstnanců zadání srozumitelné spíše nebo vůbec není. Podobně vysokého skóre dosahuje následující otázka. V případě, že nadřízený něco vytýká zaměstnanci, v 87% případů mu taktéž sdělí, jaký výsledek od něj očekává. 13% procent manažerů to spíše nebo vůbec nedělá. Dlouhodobé plány firmy dokáže srozumitelně vysvětlit 83% nadřízených. Problém to však představuje pro 17% z nich. V 77% případů také manažeři hovoří jednotně o dlouhodobých plánech firmy. Na nejednotnost poukazuje 23% respondentů. Při plnění pracovních úkolů však dle ukazatelů 46% respondentů uvádí, že dostávají protichůdné informace, které jim jejich plnění ztěžují. 54%

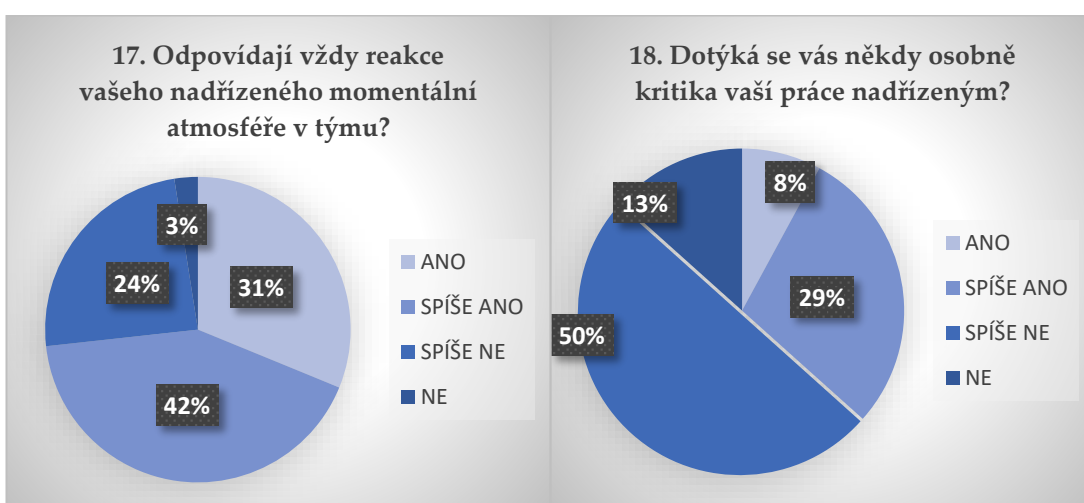
podřízených uvádí, že se tomu děje výjimečně nebo nikdy. Program porad může představovat překvapení pro 43% respondentů. Naopak 57% zaměstnanců uvádí, že téma porady, jež bylo avizováno, je také dodrženo. Jen asi polovina nadřízených, konkrétně 46% vysvětluje zaměstnancům svou změnu názoru na určitou záležitost. Naopak 54% manažerů to nedělá vůbec nebo téměř vůbec.

### DVO 3: Umí manažeři dle zaměstnanců pracovat v komunikaci s emocemi?



Graf č. 15 – Vyhodnocení otázky č. 15

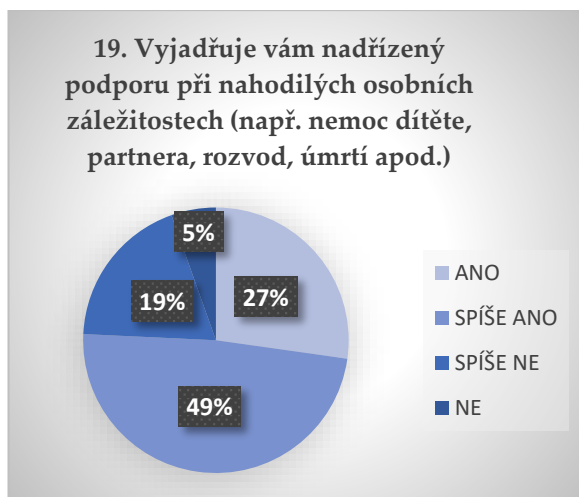
Graf č. 16 – Vyhodnocení otázky č. 16



Graf č. 17 – Vyhodnocení otázky č. 17

Graf č. 18 – Vyhodnocení otázky č. 18

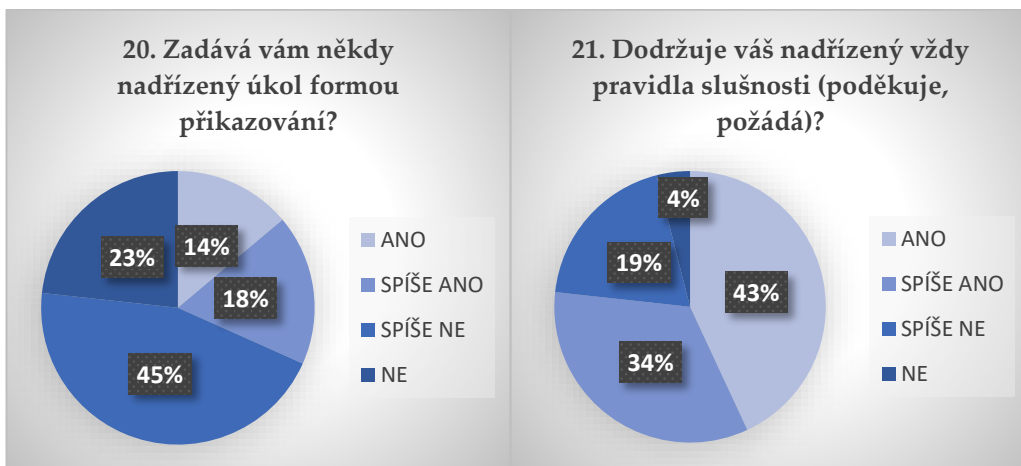




Graf č. 19 – Vyhodnocení otázky č. 19

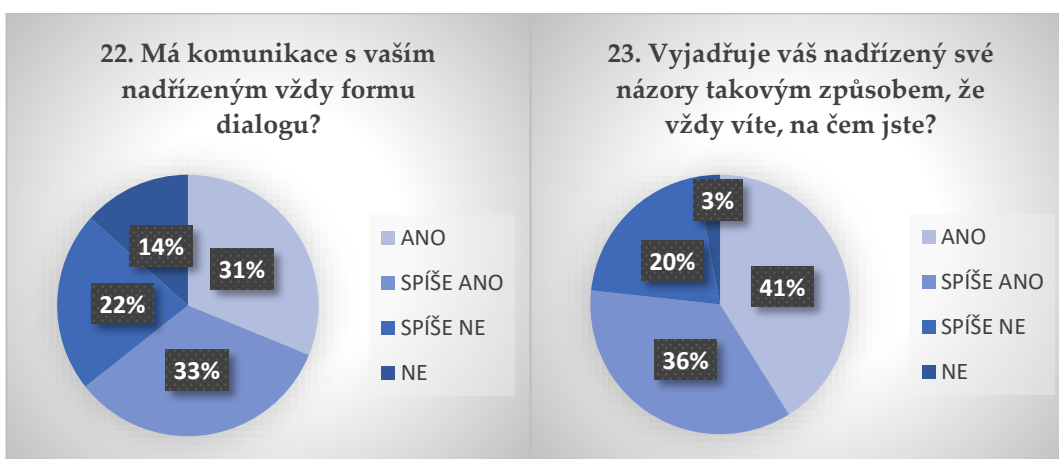
Téměř 80% respondentů uvádí, že manažeři umí komunikovat v konfliktech bez emočních výlevů. Naopak 21% respondentů uvádí, že jejich nadřízeným činí potíže ovládat své emoce. Pro schopnost manažerů vyvolat v zaměstnancích zapálení pro určitý cíl se vyslovilo 62% respondentů, ostatní uvádí, že se to manažerům spíše nebo vůbec nedaří. 73% manažerů je také schopných adekvátně přizpůsobit své jednání panující atmosféře v týmu, zbytek tuto schopnost dle respondentů nemá. Nejhoršího skóre v oblasti práce s emocemi manažeři dosahují v případě hodnocení pracovního výkonu podřízených. Dle 37% respondentů se jich kritika manažerem dotýká, naopak 63% zvolilo možnost, že se jich kritika spíše nebo vůbec nedotýká. 76% manažerů jsou dostatečně empatičtí k podřízeným v případě, že se u nich vyskytnou nahodilé osobní události a vyjadřují jim podporu. Za takové situace jsem specifikoval například nemoc dítěte, partnera, úmrtí, či rozvod.

DVO 4: Považují zaměstnanci komunikaci manažerů za asertivní?



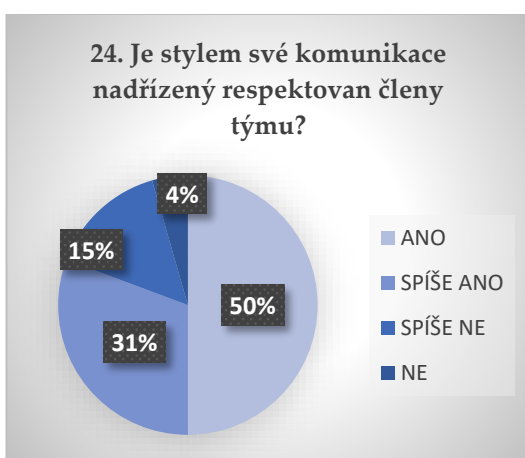
Graf č. 20 – Vyhodnocení otázky č. 20

Graf č. 21 – Vyhodnocení otázky č. 21



Graf č. 22 – Vyhodnocení otázky č. 22

Graf č. 23 – Vyhodnocení otázky č. 23



Graf č. 24 – Vyhodnocení otázky č. 24

Jak můžeme vidět, 32% respondentů uvádí, že zadávání úkolů má vždy nebo spíše formu příkazování. Tento výsledek přibližně koresponduje s výsledkem absence dialogu jakožto formy komunikace vedoucích se zaměstnanci. Dialog převládá u zhruba dvou třetin vedoucích, konkrétně u 64%. Naopak 36% respondentů namítá, že jejich komunikace formu dialogu nemá vůbec nebo z velké části. 77% respondentů uvádí, že se manažeři při komunikaci s nimi řídí pravidly slušného chování - poděkují či požádají. 23% tak nečiní vůbec nebo jen málo. Taktéž 23% respondentů netuší, jaké jsou názory vedoucího a v komunikaci s nimi neví, na čem jsou. Konečně podle 81% zaměstnanců je jejich nadřazený stylem své komunikace respektován členy týmu. 19% uvádí, že respektován spíše není nebo není vůbec.

#### 4.9 Shrnutí

##### DVO 1: Jak zaměstnanci hodnotí dovednost manažerů jim naslouchat a pracovat se zpětnou vazbou?

Pozitivním zjištěním je, že manažeři tyto dovednosti uplatňují na vysoké úrovni v případě pracovních úkolů a porad. Jisté rezervy představuje vyslechnutí názoru podřízených k pracovním úkolům a též jejich vysvětlení v případě nezdarů. Problémy může činit nedostatečná diskuse nad postupem řešení úkolů, kde můžeme vidět zdroj případných nedorozumění a komunikačních šumů. Nejvíce negativní je však fakt, že téměř polovině zaměstnanců chybí hodnocení jejich práce. Když už se tak děje, v polovině případů jde o kritiku, což je velmi nežádoucí.

## DVO 2: Považují zaměstnanci komunikaci manažerů za srozumitelnou a konzistentní?

V této oblasti se opět ukazuje jeden velmi pozitivní trend. Informace nadřízených jsou srozumitelné, opět v případě zadávání pracovních úkolů, ale také u dlouhodobých plánů firmy. I když zde je mírná rezerva v jejich konzistentnosti. Chvályhodné je i zjištění, že zaměstnanci ve velké míře vědí, jaké pracovní výsledky se od nich očekávají. Výtka směřuje k vysoké protichůdnosti poskytovaných informací k pracovním úkolům, nedodržování avizovaných cílů porad a nedostatečnému vysvětlení změny názorů nadřízených. To může způsobovat nejistotu v očekávání zaměstnanců a zbytečná nedorozumění.

## DVO 3: Umí manažeři dle zaměstnanců pracovat v komunikaci s emocemi?

U třech oblastí týkající se emoční stránky komunikace bylo vysoké skóre manifestace této dovednosti. Jednalo se o schopnost komunikovat v konfliktech bez emočních excesů, vyjadřování pochopení pro nahodilé osobní záležitosti zaměstnanců a taktéž přizpůsobení svého jednání aktuálním náladám v týmu. Schopnost nadchnout spolupracovníky pro společné cíle, která je dnes u manažerů velmi ceněná, sice převažuje, ale nezanedbatelné rezervy pro zlepšení zde stále jsou. Znepokojující ale je, že 37% respondentů se kritika jejich práce dotýká. Podobně negativní trend jsem sledoval u schopnosti hodnotit pracovní výkon u DVO 1.

## DVO 4: Považují zaměstnanci komunikaci manažerů za asertivní?

Zajímavým zjištěním je přibližná shoda absence dialogu a přikazování pracovních úkolů. V obou případech se pohybujeme okolo jedné třetiny výskytu negativního trendu. V drtivé většině jsou vedoucí sice respektováni, avšak téměř z jedné čtvrtiny u nich chybí slušné chování. Jde o elementární

podmínku kvalitních mezilidských vztahů, proto skóre považuji i tak za vysoké. Informační šumy a nedorozumění může poté způsobovat nedostatečné vysvětlování změn názorů nadřízených, které se z jedné čtvrtiny neděje.

#### 4.10 Diskuze

V mnou sledované firmě mohu poukázat na srozumitelnost komunikace manažerů, jakožto hlavní přednost. Velmi pozitivní je i uplatňování dovednosti naslouchat a zpětné vazby, co se úkolů týče. Situace, kdy každý ví, co a jak má dělat a jaké výsledky se od něj očekávají, je ale nezbytnou podmínkou fungování jakékoliv organizace. Manažeři by však měli vzít v potaz lepší koordinaci informací. To jde i na vrub maticové organizační struktury firmy s typickými ad-hoc týmy, nejasnými vztahy pravomoci a odpovědnosti a poradami pro vyjasňování těchto vztahů. Literatura však často poukazuje na nevyhnutelnost tohoto jevu. Nezanedbatelné autokratické rysy stylu vedení, které se v komunikaci manažerů projevují, však již opomenout nelze. Jde především o lepší vysvětlování změny postojů a názorů k aktuálním záležitostem. Dále pak u některých absenci dialogu s podřízenými. Právě dialog jsem mnohokrát zmiňoval jakožto doporučovaný způsob komunikace při různých manažerských činnostech. Poukazoval jsem na něj i v souvislosti s aktuálními trendy v oblasti interní komunikace v českém prostředí. Jeho nedostatek může svědčit o tom, že zaměstnanci nejsou ve firmě považováni za partnery managementu, což je poměrně nelichotivé zjištění. Neznamená to nutně, že manažeři ho nejsou schopni. Příčinou může být například vliv firemní kultury. Specialisté též kvitují trend zlepšování mezilidských vztahů a motivační efekt prostého poděkování. V tomto ohledu je můj poznatek, že jedna čtvrtina

managementu firmy má s tímto problémem, alarmující. Taktéž shledávám za nežádoucí nedostatečné dovednosti v hodnocení pracovního výkonu podřízených. Nejen, že takováto zpětná vazba je „krví organizace“ jak jsem citoval slova Daniela Colemana, ale když už jsou podřízeni hodnoceni, má to mít motivační náboj. Stejná proporce kritiky a pochvaly však dle mého páchá více škody než užitku a už vůbec nikoho pozitivně nepodpoří ve vyšším úsilí. Otázkou zůstává, do jaké míry jsou dílčí neduhy způsobeny nepřítomností těchto dovedností u manažerů, jejich nízkou motivací je využívat či vůbec možnosti je uplatnit. Tato nejistota by zasloužila další analýzu. Domnívám se však, že pro partnera v komunikaci – zaměstnance, jsou důležité způsoby komunikace, nikoliv důvody, proč něco nefunguje.

Závěrem si dovolím velmi troufalou myšlenku a doporučení, kterou mnozí manažeři jistě neuslyší rádi. Sledovaná firma se v současnosti ocitá někde na začátku velkého objevu, co interní komunikace všechno zahrnuje. Jestliže její kvalita je přímo závislá na tom, jakými komunikačními dovednostmi disponují jednotliví manažeři a jak jsou vnitřně motivováni je uplatnit, není od věci pro ně připravit alespoň základní seznámení s problematikou. Firma by si také měla uvědomit, že manažeři pro uplatnění svých komunikačních dovedností musí mít příhodné podmínky. Ostatně, ještě jednou si dovolím odkázat na Armstrongovy slova, která adresuji jak jednotlivým manažerům, tak na firmě jako celku: *„Vedete druhé takovým způsobem, jakým s nimi komunikujete“*

## Závěr

Cílem mojí bakalářské práce bylo analyzovat vybrané komunikační dovednosti manažerů firmy X. Základním východiskem mi byla teze, že je lze zkoumat na základě sledování manažerských činností, v nichž se dílčí komunikační dovednosti projevují, za předpokladu, že jimi manažeři disponují, jsou k jejich uplatňování motivováni a mají možnost je uplatnit. Aspiroval jsem nejen na jejich analýzu, ale také na jejich kritické zhodnocení. V tomto ohledu si dovoluji prohlásit, že se mi cíle podařilo dosáhnout. Rezervu shledávám u asertivity manažerů, jejíž analýza by však vzhledem k obsáhlosti problematiky zasluhovala samostatný výzkum.

Teoretická část měla za cíl na základě studia odborné literatury prokázat souvislost výkonnosti organizace a kvality interní komunikace, za níž nesou odpovědnost manažeři. Demonstroval jsem také pozitivní progres v této oblasti v českých firmách. V další kapitole jsem již nastínil, co se od manažerů současnosti očekává a jak to souvisí s jejich schopností efektivně komunikovat. Vytyčil jsem základní dovednosti manažerů jako je naslouchání a zpětná vazba, srozumitelnosti a konzistentnost komunikace, práce s emocemi a asertivita. Nakonec jsem stanovil činnosti v práci manažera, které se na komunikaci zakládají. Za ty jsem označil strategickou komunikaci, komunikaci v týmu, zadávání pracovních úkolů, porady, přesvědčování, komunikaci v konfliktech a hodnocení pracovního výkonu podřízených. Shrnul jsem krátce jejich propojení s komunikačními dovednostmi, i když ty v tomto případě nelze často jasně ohraničit.

V praktické části jsem se zaměřil na dotazníkové šetření, které mělo za cíl analýzu komunikačních dovedností u manažerů firmy X. Stručně jsem popsal, o jakou firmu se jedná a poukázal na cíl práce a teoretická východiska. Provedenou operacionalizací dílčích výzkumných otázek vznikl dotazník

zahrnující 24 otázek, na které jsem hledal odpověď formou anonymního šetření. K lepší srozumitelnosti otázek jsem taktéž provedl konzultaci formulací v rámci předvýzkumu. Odpovědi respondentů samotného šetření jsem přepracoval do podoby grafů s patřičným komentářem. V následném shrnutí jsem vyzdvihl pozitivní, ale i negativní nálezy týkající se dílčích komunikačních dovedností manažerů. Závěr patřil diskuzi, která obsahovala zásadní zjištění a jejich reflexi s teoretickými východisky a současnými trendy.

V úvodu své práce jsem se zamýšlel nad tím, zda by Steve Jobs mohl vybudovat veleúspěšnou firmu bez hysterických výlevů, zlosti, urážek a psychického teroru. Mé přesvědčení je, že by to možné bylo a přál bych si, aby to budoucí šéfové, nejen světových veleúspěšných firem, dokázali. Vyžaduje to však nutnou dávku sebereflexe a práci na sobě. Kvalitní interní komunikace zakládající se na vysoké úrovni komunikačních dovedností manažerů a dobrých mezilidských vztazích jsou dle mého názoru často mnohem důležitější než nabídka štědrých firemních benefitů.



## Seznam použitých zdrojů

Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Beebe, S. A., & Mottet, T. P. (2010). *Business and professional communication: principles and skills for leadership*. Boston: Allyn & Bacon.

Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.

Bělohlávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.

Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.

Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. (Vyd. 5.). Brno: Computer Press.

Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.

But-Căpușan, A. (2012). *Professional performances assessment of employees*.

Dostupné z:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=0cb6949b-318a-43d4-ac6d-617cb6d76860%40pdc-v-sessmgr01>

- Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Centrální databáze kompetencí. (2017). *Měkké kompetence*. Citováno 28. října 2017. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: a guide to theory and practice*. (Vyd. 4.). Los Angeles: SAGE.
- Disman, M. (2005). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. (Vyd. 3.). Praha: Karolinum
- European Agency for Safety and Health at Work. (2010). *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks - Managing safety and health at work*. Citováno 27. října 2017. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener1\\_osh\\_management/view](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/esener1_osh_management/view)
- Goleman, D. (2011). *Emoční inteligence*. Praha: Metafora.
- Hayes, N. (1998). *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.
- Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press.
- Horáková, Stejskalová, D., I., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. (Vyd. 2.). Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2008). *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press.
- Institut interní komunikace. (2016). *Grand Prix 2016 zná své vítěze*. [online]. Dostupné z: <https://www.institutik.cz/grand-prix-2016-zna-sve-viteze/>
- Jiřincová, B. (2010). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria.

- Kolaříková, M. (2017). *Zaměstnanci nejsou hlupáci (rozhovor s Tomášem Pouchou)*. Mise Hero [online]. Citováno 19. 2. 2018. Dostupné z: <http://misehero.cz/zamestnanci-nejsou-hlupaci-rozhovor-s-tomasem-pouchou/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). *Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Kovaříková, J. (2016). *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
- Peters-Kühlinger, G., & John, F. (2007). *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada
- Medlíková, O. (2012). *Umíme to s konfliktem!* Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie (Vyd. 2)*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi. (Vyd. 2.)*. Praha: Grada.
- Petrášová, L. (2017). *Staré dobré nástěnky z firem hned tak nezmizí, říká specialista na interní komunikaci*. Hospodářské noviny [online]. Citováno 15. 2. 2018. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65745000-stare-dobre-nastenky-z-firem-hned-tak-nezmizi>
- Plamínek, J., & Franc, D. (2008). *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2005). *Vedení lidí, týmů a firem. (Vyd. 2.)*. Praha: Grada.
- Provazník, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada.
- Ruisel, I. (2000). *Základy psychologie inteligence*. Praha: Portál.

Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.

Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), s. 39-50.

Dostupné z:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=a8590f86-8ac3-42c9-b26a-0e8b625b6c30%40sessionmgr4008>

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

Tworzydło, D. (2015). Success factors and limitations of efficient internal communication. *Marketing Of Scientific And Research Organisations*, 15 (1), s 47-58. Dostupné z: [http://minib.pl/wp-content/uploads/2015/01/MINIB\\_Tworzydlo\\_Success-factors-and-limitations-of-efficient-internal-communication.pdf](http://minib.pl/wp-content/uploads/2015/01/MINIB_Tworzydlo_Success-factors-and-limitations-of-efficient-internal-communication.pdf)

Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál.

Valentine, S., & Hollingworth, D. (2015). Communication of Organizational Strategy and Coordinated Decision Making as Catalysts for Enhanced Perceptions of Corporate Ethical Values in a Financial Services Company.

*Employee Responsibilities & Rights Journal*, 27(3), s. 213-229. Dostupné z:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=ec1cb211-194d-46c4-9328-19d1927f5efb%40sessionmgr4010>

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada.

## Seznam grafů

Graf č. 1 – vyhodnocení otázky č. 1

Graf č. 2 – vyhodnocení otázky č. 2

Graf č. 3 – vyhodnocení otázky č. 3

Graf č. 4 – vyhodnocení otázky č. 4

Graf č. 5 – vyhodnocení otázky č. 5

Graf č. 6 – vyhodnocení otázky č. 6

Graf č. 7 – vyhodnocení otázky č. 7

Graf č. 8 – vyhodnocení otázky č. 8

Graf č. 9 – vyhodnocení otázky č. 9

Graf č. 10 – vyhodnocení otázky č. 10

Graf č. 11 – vyhodnocení otázky č. 11

Graf č. 12 – vyhodnocení otázky č. 12

Graf č. 13 – vyhodnocení otázky č. 13

Graf č. 14 – vyhodnocení otázky č. 14

Graf č. 15 – vyhodnocení otázky č. 15

Graf č. 16 – vyhodnocení otázky č. 16

Graf č. 17 – vyhodnocení otázky č. 17

Graf č. 18 – vyhodnocení otázky č. 18

Graf č. 19 – vyhodnocení otázky č. 19

Graf č. 20 – vyhodnocení otázky č. 20

Graf č. 21 – vyhodnocení otázky č. 21

Graf č. 22 – vyhodnocení otázky č. 22

Graf č. 23 – vyhodnocení otázky č. 23

Graf č. 24 – vyhodnocení otázky č. 24

## Příloha č. 1

### Dotazník

Vážení spolupracovníci,

rádi bychom vás požádali o vyplnění tohoto krátkého dotazníku týkajícího se komunikace ve firmě. Považujeme za důležité zjišťovat vaše názory na to, jak se ve firmě cítíte. Dotazník je zcela anonymní a jeho výstupy nám umožní zaměřit se na ty oblasti, které považujete za problematické. U následujících otázek prosím označte jednu variantu, jež nejvíce odráží váš názor. Děkujeme vám.

1. Vyslechne vás nadřízený vždy, máte-li problémy s řešením nějakého pracovního problému?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

2. Zajímá nadřízeného váš názor k dlouhodobým plánům firmy?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

3. Máte na poradě vždy dostatečný prostor vyjádřit svůj názor?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

4. Vyslechne vždy nadřízený vaše vysvětlení, pokud se vám nezdařil pracovní úkol?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

5. Dozvídáte se vždy od svého nadřízeného, zda svou práci vykonáváte dobře?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

6. Ptá se vás nadřízený, jak hodláte postupovat při řešení pracovního úkolu?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

7. Převažuje u vašeho nadřízeného kritika vaší práce nad pochvalou?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

8. Je pro vás zadání pracovního úkolu vašim nadřízeným vždy srozumitelné?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

9. Pokud vám nadřízený něco vytýká, sdělí vám vždy jasně, jaký výsledek od vás očekává?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

10. Dokáže vám nadřízený vždy srozumitelně vysvětlit, jaké jsou dlouhodobé plány firmy?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

11. Hovoří vaši nadřízení vždy jednotně o dlouhodobých plánech firmy?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

12. Dostáváte někdy protichůdné informace od nadřízených, které vám ztěžují plnění pracovních úkolů?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

13. Týká se někdy porada něčeho úplně jiného, než bylo avizováno?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

14. Vysvětlí vám vždy nadřízený změnu jeho názoru na určitou záležitost?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

15. Dokáže váš nadřízený komunikovat v konfliktu vždy bez vyhrocených emocí?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

16. Dokáže ve vás nadřízený vzbudit zapálení pro určitý cíl?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

17. Odpovídají vždy reakce vašeho nadřízeného momentální atmosféře v týmu?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

18. Dotýká se vás někdy osobně kritika vaší práce nadřízeným?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

19. Vyjadřuje vám nadřízený podporu při nahodilých osobních záležitostech? (např. nemoc dítěte, partnera, rozvod, úmrtí apod.)?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

20. Zadává vám někdy nadřízený úkol formou přikazování?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

21. Dodržuje váš nadřízený vždy pravidla slušnosti (poděkuje, požádá)?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

22. Má komunikace s vaším nadřízeným vždy formu dialogu?

- a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne



23. Vyjadřuje váš nadřizený své názory takovým způsobem, že vždy víte, na čem jste?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

24. Je stylem své komunikace nadřizený respektován členy týmu?

a) ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) ne

## Anotační list

**Jméno a příjmení autora:** Lukáš Juříčka

**Katedra a fakulta:** Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie,  
Filozofická fakulta

**Studijní program:** Pedagogika

**Studijní obor:** Andragogika v profilaci na personální management

**Vedoucí práce:** PhDr. Petra Vávrová

**Rok obhajoby:** 2018

**Počet zdrojů:** 47

**Počet příloh:** 1 (dotazník)

**Počet znaků včetně mezer:** 62 870

**Počet stran:** 58

**Název práce:** Komunikační dovednosti manažerů ve firmě

**Anotace:**

Cílem bakalářské práce je analýza vybraných komunikačních dovedností manažerů firmy X. Těmi jsou naslouchání, zpětná vazba, srozumitelnost, konzistentnost, efektivní práce s emocemi a asertivita. Tyto dovednosti jsou analyzovány prostřednictvím zkoumání manažerských činností, které jsou s komunikací spojeny. Těmi jsou strategická komunikace, komunikace manažera v týmu, zadávání úkolů, vedení porad, přesvědčování, komunikace v konfliktech a hodnocení pracovního výkonu. Praktická část analyzuje jednotlivé dovednosti za pomoci dotazníkového šetření. Závěrečná diskuze reflektuje zjištěné poznatky s teoretickými východisky a současnými trendy.

**Klíčová slova:** komunikační dovednosti, interní komunikace, manažerské činnosti, vedení lidí, zaměstnanci, analýza

**Title of the thesis:** Communication Skills of the Managers in a Company

**Annotation:**

The objective of this theses is to analyse particular communication skills of company X's managers - listening, feedback, intelligibility, consistency, effective work with emotions and assertiveness. The analysis of these skills is based on a research of manager's work connected with communication. Particularly, strategic communication, team communication, assignments, meeting chairing, persuading, communication in conflicts and employee assessment process. The practical part of the work analyses the communication skills via questionnaire form. Discussion reflects the findings with theoretical ground and recent trends in Czech companies.

**Key words:** communication skills, internal communication, managers' work, leadership, employees, analysis