

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Nikola Bendová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Bendová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Název anglicky

The Importance of Communication as a Tool for Leadership

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit interní komunikaci ve sledované organizaci a s ohledem na její význam pro řízení navrhnout vhodná doporučení.

Metodika

První teoretická část závěrečné práce bude zaměřena na rešerši odborné literatury, kde budou vysvětleny pojmy jako komunikační model, komunikace v řízení, formy a směry komunikace, překážky efektivní komunikace. V praktické části bakalářské práce se bude student/ka věnovat vlastnímu výzkumu, tj. sběru dat a jejich vyhodnocení tak, aby bylo možné formulovat patřičné závěry a doporučení ve zvolené oblasti zkoumání.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. 411 s. Praha: Prospektum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0

HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 235 s. ISBN 978-80-251-1250

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych také poděkovala zúčastněným manažerům, kteří si našli čas na poskytnutí rozhovorů. A v poslední řadě své rodině a kamarádům za podporu.

Význam komunikace jako nástroje pro vedení lidí

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o manažerské komunikaci uvnitř vybrané organizace. Hlavním cílem práce je zhodnocení stávající vnitropodnikové komunikace a odhalení nedostatků. Na základě výsledků jsou navržena vhodná doporučení pro zlepšení manažerské komunikace. Práce je rozdělena na teoretická východiska a vlastní část.

Teoretická východiska vychází z odborné literatury, popisují pojem management, manažer, komunikace a představují teoretická východiska pro vlastní část této práce.

Vlastní část se věnuje manažerům v organizaci. Zkoumá, jakým způsobem komunikují se svými podřízenými. Pro zjištění informací ohledně vnitropodnikové manažerské komunikace byly provedeny řízené rozhovory.

Na základě nasbíraných informací je učiněno zhodnocení komunikace, identifikování nedostatků a učiněn závěr obsahující doporučení pro zlepšení interní komunikace.

Klíčová slova: management, manažer, komunikace, manažerské dovednosti, model komunikace, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, překážky komunikace

The Importance of Communication as a Tool for Leadership

Abstract

The bachelor thesis deals with communication between managers and their subordinates in a selected organization. The main goal of the work is to evaluate the internal communication and reveal mistakes. Based on the results, suitable recommendations for improving communication for managers are proposed. The work is divided into theoretical part and practical part.

The theoretical part is based on the literature, describes the concept of management, manager, communication and presents the theoretical knowledge for the practical part of this work.

The practical part is devoted to managers in the organization. This part examines how they communicate with their subordinates. Controlled interviews were conducted to obtain information about internal communication.

Based on the collected information, an evaluation of the communication is made, the mistakes are identified, and a conclusion is made containing recommendations for improving internal communication.

Keywords: management, manager, communication, managerial skills, communication model, verbal and nonverbal communication, communication effectiveness, communication mistakes

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Historie managementu	12
3.1.2 Úrovně managementu	13
3.1.3 Organizační struktury	14
3.2 Manažer.....	17
3.2.1 Manažerské funkce	17
3.2.2 Manažerské dovednosti.....	19
3.2.3 Motivace	20
3.2.4 Manažerská etika	20
3.2.5 Styly vedení	21
3.2.6 Manažerská mřížka	22
3.3 Komunikace	23
3.3.1 Charakteristika komunikace	23
3.3.2 Formy mezilidské komunikace	24
3.3.3 Komunikační modely.....	25
3.3.4 Účel komunikace	26
3.3.5 Komunikační proces	26
3.3.6 Paralingvistické znaky v komunikaci	29
3.3.7 Verbální komunikace	30
3.3.8 Neverbální komunikace	31
3.3.9 Interní komunikace	33
3.3.10 Směry komunikace v organizaci.....	34
3.3.11 Efektivní manažerská komunikace	34
3.3.12 Překážky efektivní komunikace.....	35
4 Vlastní práce	38
4.1 Charakteristika zkoumaného objektu.....	38
4.1.1 Interní komunikace v organizaci.....	38
4.1.2 Respondenti	40
4.1.3 Analýza rozhovorů.....	40
5 Výsledky a diskuse	45

5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	45
5.2	Doporučení	46
6	Závěr.....	48
7	Seznam použitých zdrojů	50
8	Přílohy	52

Seznam obrázků

Obrázek 1, Řídící Pyramida.....	14
Obrázek 2, Funkcionální Struktura	15
Obrázek 3, Divizionální Struktura	16
Obrázek 4, Maticová Struktura	16
Obrázek 5, Manažerská Mřížka	23
Obrázek 6, Model Komunikace	28
Obrázek 7, Paralingvistické Znaky	29

1 Úvod

Žijeme ve světě, který se vyznačuje kulturní rozmanitostí. Ve světě, v němž komunikujeme v každém okamžiku, stáváme se přáteli a partnery, vytváříme rodiny, chatujeme na internetu a společně pracujeme v zaměstnáních. Ve všech těchto situacích komunikační dovednosti ovlivňují efektivitu našeho soukromého i profesního života.

Manažeři se s komunikací setkávají každý den při vedení a řízení svých zaměstnanců. Možnost komunikovat má každý člověk, ale jen málo z nich dokáže komunikovat efektivně. Dobré mezilidské vztahy jsou však základem úspěšného podniku. To, jak správně a efektivně komunikovat s podřízenými a dosáhnout stanovených cílů, je sledováno již několik let mnoha odborníky. Autoři knih na tato témata předkládají návody a doporučení, jak správně komunikovat. Komunikace je však proces, který se neustále vyvíjí a nelze možné stanovit univerzální návod, který by platil pro všechny. Manažerská komunikace je individuální záležitost, která závisí jak na osobnosti manažera, tak na počtu jeho podřízených.

Tato bakalářská práce je věnována interní komunikaci ve společnosti XY a tomu, zda dokážou manažeři efektivně vést své podřízené. Práce je rozdělena na teoretická východiska, kde se pojednává o vybraném tématu na základě nastudování odpovídající odborné literatury. Druhou částí je vlastní práce, kde jsou pomocí řízených rozhovorů se zaměstnanci využity poznatky k analýze efektivity komunikace ve společnosti a následné doporučení.

Získané poznatky a doporučení mohou být vodítkem pro jiné podobně velké firmy se stejným počtem zaměstnanců. Mohlo by to pro ně být příkladem čemu se v komunikaci vyvarovat a co případně zlepšit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je v teoretických východiskách vymezit hlavní pojmy a problémy na základě odborné literatury, která je uvedena v seznamu v závěru práce. Navazující vlastní část se věnuje zhodnocení interní komunikace ve sledované organizaci a s ohledem na její význam navrhnout vhodná doporučení pro její zlepšení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z teoretických východisek a z vlastní práce. Teoretická východiska jsou zaměřena na studium odborné literatury, která se zabývá zvoleným tématem a umožňuje získání informací. Využity byly literární zdroje, jejichž autoři se věnují tématu komunikace ve firmách, manažerům, managementu či komunikaci obecně.

První část teoretického východiska slouží k obecnému popsání a charakterizování managementu. Druhá část je věnována manažerům a řeší se v ní jeho role, funkce, dovednosti, etika a styly vedení. Poslední, třetí část je věnována komunikaci.

Vlastní práce se pak zabývá charakteristikou vybrané společnosti XY a její stávající komunikace na základě vlastního pozorování. Realizován byl kvalitativní výzkum v podobě řízených rozhovorů s vybranými manažery společnosti. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na menší soubor respondentů, ale výsledky jsou konkrétnější a detailnější. Rozhovory byly provedeny online formou se čtyřmi manažery. Každému z nich bylo zvláště položeno 10 otázek s otevřenými odpověďmi. Otázky se zabývaly tím, jak manažeři ve firmě komunikují a jak jsou se svou komunikací spokojeni. Každý z rozhovorů trval přibližně 30 minut a byl se souhlasem manažerů nahráván na diktafon. Následně byly rozhovory přepsány do písemné podoby. Jednotlivé odpovědi na otázky byly poté hromadně vyhodnoceny.

Závěr je tvořen zhodnocením komunikačních schopností manažerů a zahrnuje návrhy pro zefektivnění a odstranění nedostatků komunikace ve firmě.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (Wehrich, 1998)

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, 1997)

Smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí. Manažer musí umět pracovníky inspirovat. Nelze totiž dosáhnout vysoké kvality a produktivity ve sféře výroby a služeb, aniž by byli v první linii manažeři schopni aplikovat nejlepší techniky a dovednosti, odpovídající daným podmínkám.

Management je výhodné rozdělit do pěti funkcí řízení – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Těmi jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci pěti funkcí.

3.1.1 Historie managementu

Vznik managementu a jeho následný vývoj můžeme rozdělit na čtyři etapy.

První etapa se datuje od konce 19. století a začátku 20. století. Vzrůst nároků na řízení stále větších a na řízení zdrojů náročnějších společností vynutily vznik managementu jako nového oboru. Jako jeho zakladatelé jsou uváděni Henri Fayol, Winslow Taylor a Max Weber. V dnešní době označujeme toto období jako tzv. klasický management. Zaváděna byla především úkolová mzda a výstupní kontrola.

Henri Fayol (1841 Konstantinopol – 1925 Paříž) byl první kdo rozpoznal 4 funkce managementu: plánování, organizování, vedení a kontrolu. V jeho podání se však jeho původní verze od té, kterou známe teď lišila.

Druhá etapa následovala v období mezi koncem druhé světové války a 80. lety dvacátého století. Toto období označujeme jako tzv. manažerskou revoluci. Do této doby byly společnosti vedené většinou silnými osobnostmi jako jsou Henry Ford a Tomáš Baťa. Vlastníci společností byli jak manažery, tak i vlastníky a měli absolutní moc ve své firmě. Bez těchto osobností formy upadaly do krize, proto se začala pozice manažera od pozice

vlastníka oddělovat, a navíc se manažeři nadále začali dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie.

Třetí etapa uvádí management, který je již podobný tomu dnešní doby. Začaly se projevovat snahy o spoluúčasť zaměstnanců na řízení firmy. Vznikla koncepce dokonalého podniku založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění.

Do **čtvrté vývojové etapy** patří současný moderní management 90 let 20. století. Dochází k rozvoji výpočetní techniky a informačních technologií. Tato etapa je charakterizována rychlým vývojem managementu a uplatňováním principů moderního podnikání jako je silná loajalita zaměstnanců k firmě nebo podíl zaměstnanců na zisku.

3.1.2 Úrovně managementu

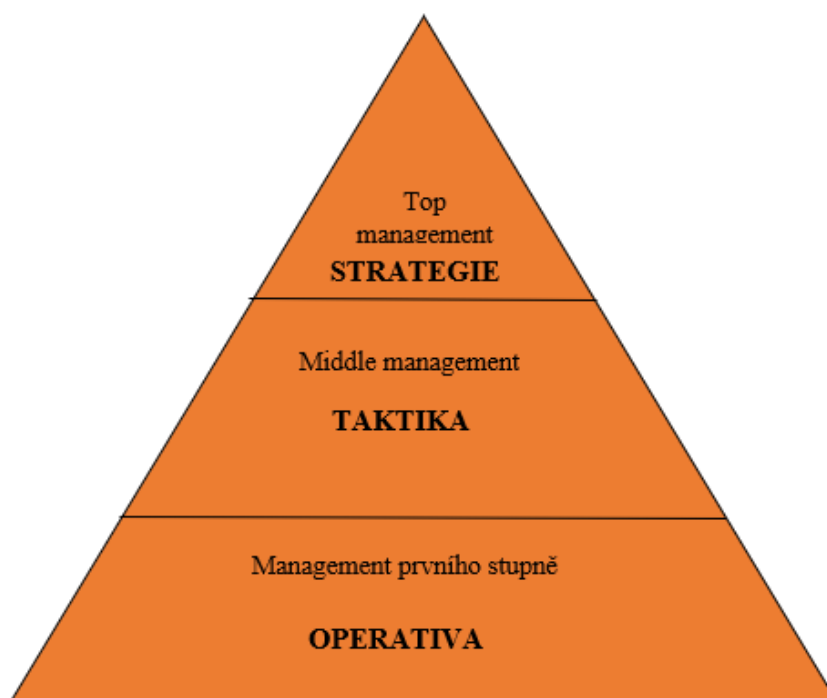
Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Tyto úrovně se nazývají: operační, technická a strategická. Manažeři musejí na těchto úrovních vykonávat své manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. (Donnelly, 1997)

Operační úroveň – management prvního stupně, Liniový management. Na operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Tvoří ji mistři, projektoví manažeři a manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti. Úkolem manažerů na operační úrovni je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů. Je základem fungování jakékoliv organizace.

Technická úroveň – middle management tzv. druhého či středního stupně řízení. Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které služby nebo výrobky mají být produkovány. Na této úrovni musejí manažeři zabezpečovat řízení operačních činností a vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo službu produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají.

Strategická úroveň – top management, management nejvyššího stupně, vrcholová úroveň řízení. Skládá se ze zástupců vlastníků a nejvyšších manažerů organizace. Manažeři z části přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají s nimi úzké vazby. Strategická úroveň musí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu se stanovenými požadavky organizace. Pravomoc organizace musí být s její zodpovědností vůči společnosti, je třeba, aby produkovala zboží nebo služby sociálně přijatelným způsobem. Tato úroveň musí

určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje tak, aby nenarušila vztahy se sociálním prostředím. Organizace může ovlivňovat sociální prostředí pomocí kampaní či reklamou.



Obrázek 1, Řídící pyramida, zdroj: vlastní zpracování s využitím Bělohávka (1996) a Donnellyho (1997)

Je zřejmé viz obrázek 1, že jednotlivé stupně řízení se neodlišují pouze početním zastoupením řídicích pracovníků, ale i převažujícím zaměřením jejich činnosti.

3.1.3 Organizační struktury

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinování a řízení aktivit členů organizace. (Bělohávek, 1996)

Organizace umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů
- sledování aktivit organizace
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé činnosti členům nebo skupinám členů
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti
- přizpůsobení změnám okolí
- sociální uspokojení členů pracujících v organizaci

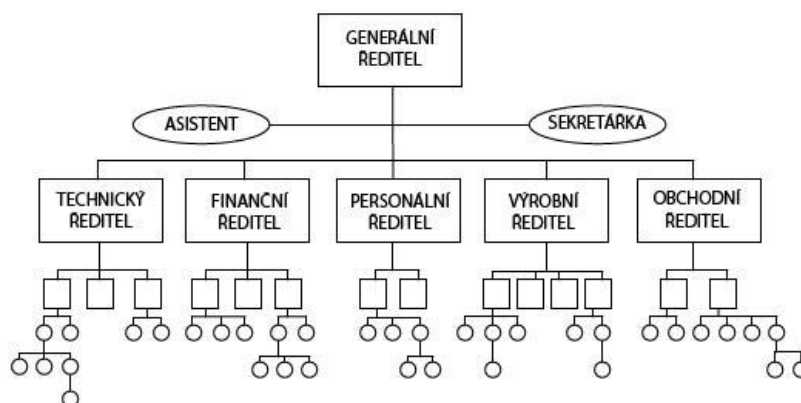
Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů a je u nich odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Organizační struktury jsou graficky znázorňovány organizačními schémata.

Typy organizačních struktur

Některé organizace mají štíhlou organizační strukturu – znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Široká organizační struktura se naopak vyznačuje malým počtem úrovní – třemi nebo čtyřmi – při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. (Bělohávek, 1996) Vedle tohoto dělení organizací můžeme dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.

Funkcionální struktura viz obrázek 2 je základní organizační formou, ve které jsou pracovníci sdružovány dle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Je častější v menších organizacích, jelikož potřebují poměrně vysokou úroveň specializace.

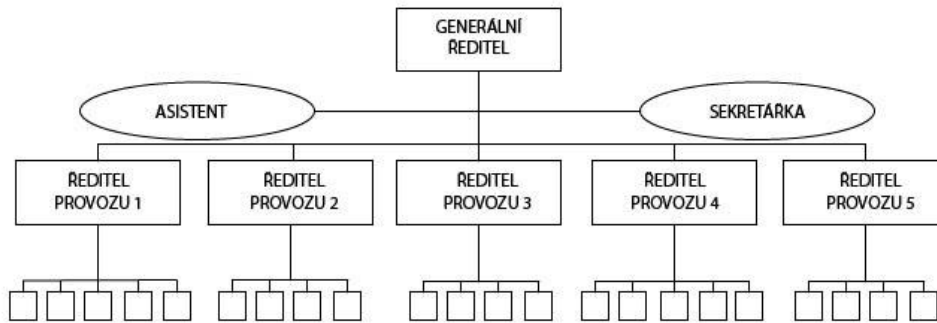
FUNKCIONÁLNÍ STRUKTURA



Obrázek 2, Funkcionální struktura, zdroj: publi.cz

Divizionální struktura viz obrázek 3 vzniká vytvořením samostatných divizí, které jsou rozděleny dle druhu výroby či služby, dle geografického umístění nebo podle typu zákazníka. Každá divize má vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což má za výsledek pružné a operativní jednání divizí. Divizionální struktura bývá často výsledkem transformace organizace, které se rozrostla a stala se pro ni funkcionální struktura nepružnou a neúnosnou.

Divizionální struktura



Obrázek 3, Divizionální struktura, zdroj: publi.cz

Maticová organizační struktura viz obrázek č.4 spojuje prvky předešlé funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené, a to jak odborného vedoucího, tak vedoucího jeho týmu. Zodpovídá se oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Struktura vzniká při sestavování pracovních týmů, zaměřených na určitý problém, v rámci organizace. Týmy bývají mnohdy dočasné a po splnění úkolu týmu nastupují jeho členové do jiných týmů.



Obrázek 4, Maticová struktura, zdroj: publi.cz

3.2 Manažer

V každém sociálním společenství je začleněna celá řada různorodých osob na určitých pozicích. Většina z nich se nachází v pozicích řadových členů, kteří mají stejné podmínky a možnosti vzájemného působení na sebe a vzájemné komunikace. Kromě toho se v lidských společenstvích vyskytují jedinci, kteří usměřňují a ovlivňují vše, co se v nich odehrává. Můžeme je označit jako pozice řídicí.

Manažer i ostatní zaměstnanci se vzájemně potřebují, protože jsou obě závislé na existenci a prosperitě organizace. Nebudou-li zaměstnanci loajální vůči firmě, jejich práce nebude kvalitní, efektivní ani vykonaná včas. Mají-li být lidé motivovaní, musí je vůdčí osobnost inspirovat. (Bláha & Dytrt, 2003)

Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje k chodu organizace a ke skupinovým cílům. Očekává se od nich, že budou nad rámec těchto působení dotvářet pracovní potenciál řízených pracovníků, ale také ovlivňovat další rozvoj jejich osobnosti. Management je aplikován v malých i velkých organizacích pomocí manažerů na různých úrovních. Manažeři vykonávají řídicí funkce, liší se však jejich čas věnovaný jednotlivým funkcím. Vytvářejí prostředí, ve kterém lidé dosahují skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a minimální osobní nespokojenosti.

3.2.1 Manažerské funkce

Plánování – zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. (Wehrich, 1998)

Před jakýmkoliv rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy. Plánování předchází výkonu všech dalších manažerských funkcí i když v praxi tyto funkce vytvářejí systém, který funguje jako celek. Je ve své podstatě unikátní, protože zahrnuje stanovení cílů potřebných pro skupinové úsilí. Manažer musí plánovat, aby poznal, jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný.

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů. Na druhé straně je efektivnost plánu dána tím, do jaké míry přispěl k dosažení záměrů či cílů, vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizaci.

Plány je možné klasifikovat jako smysl či poslání, úkoly či cíle, strategie, postupy, taktiky, pravidla, programy a rozpočty. Častou příčinou neefektivního plánování je právě neschopnost manažerů tyto plány rozlišovat.

Organizování – lidé pracují ve skupinách, aby dosahovali cílů, musí plnit určité úlohy. Tyto úlohy plní s představou, že to, co dělají má smysl či cíl a vědí, jakým způsobem jejich práce zapadá do skupinového úsilí a mají potřebnou pravomoc, nástroje a informace, aby tyto úkoly mohli úspěšně splnit.

Organizování chápeme jako identifikaci a klasifikaci požadovaných činností, seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí potřebnou k doзору nad nimi, zabezpečení horizontální a vertikální koordinace v organizační struktuře. (Weihrich, 1998)

Smyslem je pomáhat vytvářet prostředí pro lidi a jejich výkon. Navrhnout efektivní organizační strukturu není lehký manažerský úkol.

Personalistika – tato manažerská funkce je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. (Weihrich, 1998)

Zaplnění a udržování pozic v organizaci probíhá pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu vhodných lidí, nábory, výběru, umístování, propagací, oceňování, plánování, školení či rozvoje uchazečů i stávajících pracovníků, aby byly úkoly dosahovány efektivně.

Vedení – proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. (Weihrich, 1998) Vedení zahrnuje motivaci, styk a přístupy manažerů a komunikaci. Cílem manažera v této funkci není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.

Motivace je pojem, který zahrnuje celou třídu snažení, tužeb, potřeb a přání. Manažeři motivují své podřízené tak, že dělají věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí své podřízené k žádoucím aktivitám.

Kontrolování – patří sem měření a korekce provedených individuálních i celkových aktivit organizace, s cílem ujistit se, že jsou v souladu s plánem. Zjišťují se možné odchylky od standardů a napomáhá se k jejich odstranění. Aby bylo možné se od odchylky vrátit zpět k plánu je třeba vědět, kdo je za tyto funkce zodpovědný a uskutečnit nezbytné kroky pro napravení tohoto stavu.

Koordinace – každá manažerská funkce přispívá určitým způsobem ke koordinaci. Pohlíží se na ni jako na podstatu manažerství, jelikož je potřebná pro dosažení harmonie

mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Ústředním úkolem manažerů je odstranění rozporů mezi jednotlivými přístupy, rozpory v načasování, mezi úsilími a zájmy a harmonizování cíle jednotlivců, aby byly v souladu s cíli organizace.

3.2.2 Manažerské dovednosti

Bez ohledu na to, jakou pozici manažer zastává v organizaci, musí mít obecně použitelné manažerské dovednosti. Velikost podílu těchto dovedností závisí na tom, na které úrovni managementu se daný manažer nachází.

Manažeři realizují většinu prací, ze které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Proto jsou pro ně nezbytné právě lidské dovednosti. Musí být schopni s podřízenými pracovníky efektivně komunikovat, a především je účinně motivovat k dané práci.

Základní manažerské dovednosti:

Technické dovednosti – schopnost užívat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci činností a procesů. Tyto specifické dovednosti dokážou efektivně zabezpečovat provádění různých prací. Mají nejvyšší význam u manažerů na střední úrovni. Zahrnují řadu specializovaných oddělení, např: výrobní, výzkumné, technické, právní nebo marketingové.

Lidské dovednosti – schopnost vedení lidí a pracování s nimi. Jejich potřeba vyplývá z každodenní nutnosti řešit interpersonální problémy ve výrobě, či vzdělávacím procesu. Snaha vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci a vytvářet prostředí, ve kterém se lidi cítí bezpečně a svobodně vyjadřují své názory.

Koncepční dovednosti – jedná se o schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat, aby byly dosahovány jeho stanovené strategické cíle. Manažeři s těmito znalostmi znají podstatné aktivity organizace a dokážou je užitečně koordinovat. Nejvyšší význam tyto dovednosti nabývají na nejvyšší úrovni managementu, kde má rozhodování dlouhodobé důsledky a ovlivňuje výkonnost celé organizace

Projekční dovednosti – schopnost řešit problémy způsobem, které přináší organizaci užitek. Aby byla dovednost efektivní musí manažer vidět daný problém, a mít schopnosti a dovednosti nalézt jeho praktické řešení. Pokud problém jenom vidí a nejsou schopni ho vyřešit stávají se pouze jeho pozorovatelem a selhávají. Manažeři musí být schopni nacházet použitelné řešení problému vzhledem k okolnostem, které s problémem souvisí.

3.2.3 Motivace

Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí: Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy? Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu? Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách? Jak získat do firmy schopné odborníky? Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba? (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2003)

Klíčový pojem motivační teorie je motiv. Motivy jsou důvody, pohnutky a jednání. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům.

Motivy:

Peníze – významné pro většinu lidí. Lidé silně motivováni penězi jsou pro vedoucího přínosem.

Osobní postavení – člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.

Pracovní výsledky – lidé, kteří jsou soutěživí se rádi srovnávají s ostatními a dělají jim dobře když jsou lepší. Jdou hnacím motorem a energií firmy.

Přátelství – pro tyto lidi je důležitá atmosféra na pracovišti. Více jim záleží na přátelských vztazích, než na výsledcích či penězích.

Jistota – lidé zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení.

Odbornost – motiv pro lidi, kteří preferují profesionální rozvoj. Snaží se vyniknout ve své profesi.

Samostatnost – lidé, kteří těžko snášejí nadřazeného. Chtějí rozhodovat sami.

Tvořivost – potřeba vytvářet něco nového. Člověk při práci rád přemýšlí a vymýšlí nové věci.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. (Bělohlávek, Jak řídit a vést lidi, 2003)

3.2.4 Manažerská etika

I když hovoříme o etické aktivitě všech pracovníků, efektivnost celého úsilí je závislá převážně na manažerech, kteří svému kolektivu dávají příklad a určují prostor,

rozsah úkolu a etická kritéria. Proto záleží na tom, jak sami etické postoje vnímají a uplatňují a do jaké míry jsou pro ostatní pracovníky vzorem. (Bláha & Dytrt, 2003)

Manažerská etika je úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce. Jedná se o zásahy do technologie vlastního systému práce, tak i o zásahy do systému řízení pracovní, technologické činnosti řízení organizace. Etická technologie managementu zdokonaluje postupy ve všech částech.

Smysl: Za prvé manažer svou činností a postoji usměrňuje chování podřízených a na základě jejich motivovanosti a ztotožnění se s vymezenými cíli. Za druhé efektivnost řízení je významně závislá na úrovni interpersonálních vztahů a na úrovni komunikace. A za třetí etika se realizuje na základě řízení mezilidských vztahů, jejich úroveň je výsledkem snahy manažera získat spolupracovníky pro tvořivou spolupráci při plnění cílů.

Manažerská etika vychází ze tří pilířů, které reprezentují tři oblasti, ty jsou na sobě závislé a vzájemně se doplňují. Jedná se o morálku, erudici neboli klasifikaci a schopnost aplikace v praxi.

- **Morálka** – v oblasti morálky stojí na prvním místě klasické pojmy a historicky ověřené zásady morálky. (Bláha & Dytrt, 2003) Na základě filozofických přístupů a dějinných událostí lze dojít k závěru co obecně nefunguje a funguje. Nefunguje arogance jako postoj k práci, egoismus, neodpovědnost, zášť a zloba. Naopak funguje odpovědnost a svědomitost, radost z práce, úcta, láska a péče.
- **Erudice** – na prvním místě stojí klasifikace neboli systém vzdělávání, péče a růstu osobnosti. Erudice lidí je tvořena nejen vzděláním, ale nedílnou součástí jsou zkušenosti, které přinesla dřívější praxe, zkušenosti, které ovlivnily vývoj našeho myšlení i jednání.
- **Aplikace** – morální zásady a kvalifikaci si nenecháváme pro sebe. Dodržování etických zásad je třeba sledovat u sebe i podřízených, zejména přínos, který pro organizaci plyne.

3.2.5 Styly vedení

Styly vedení lidí jsou klasifikovány na základě toho, jak manažeři využívají svoji pravomoc, do jaké míry akceptují angažovanost řízených pracovníků a jejich spoluúčast na řízení. Rozlišují se tři základní typy leaderů.

Autokratický leader – vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná – shora dolů příkazy, zespodu nahoru

hlášení o jejich plněních. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn ze splnění příkazu figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. (Blažek, 2014)

Demokratický leader se radí se svými podřízenými o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je k spolupráci. Je to osoba se vstřícným přístupem ke svým podřízeným, je však stále odpovědný za výsledky. Leadeři i přes své úkoly nejen konzultují se svými podřízenými a zvažují jejich názory, ale snaží se jim pomáhat při plnění jejich povinností. Komunikace zde probíhá v obou směrech.

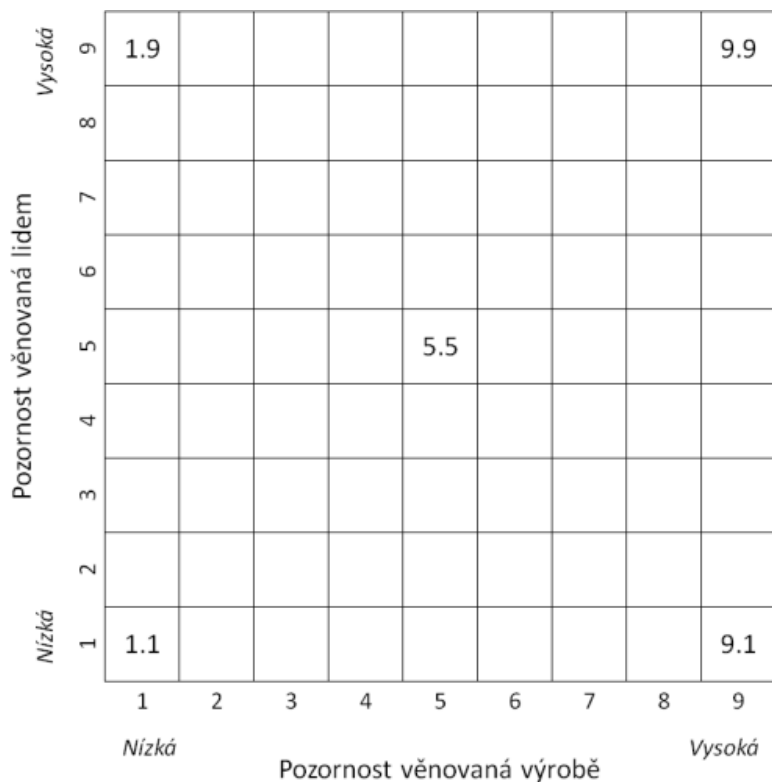
Delegující leader využívá jen zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Manažeři se spoléhají na své podřízené a na to že si sami stanoví cíle i prostředky pro jejich dosažení, jsou preferováni zkušenější a samostatně fungující podřízení. Komunikace probíhá v horizontální rovině mezi zaměstnanci. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. (Blažek, 2014)

Používání jednotlivých stylů závisí na situaci. V naléhavých případech a v případech časové nouze či nutnosti rychle splnit zadané cíle je vhodné, když je leader vysoce autokratický.

3.2.6 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka je dobře známý přístup k definování vůdcovského stylu, který před několika lety vyvinuli Robert Blake a Jane Moutonová. Na základě předchozího výzkumu, který prokázal důležitost soustředění zájmu manažera jak na výrobu, tak na pracovníky, navrhli uvedení výzkumníci matici (mřížku) pro určení tohoto zájmu. (Wehrich, 1998)

Mřížka viz obrázek 5 se používá pro výcvik manažerů a pro identifikování různých kombinací stylů vůdcovství na celém světě. Mřížka má dvě dimenze: zájem o lidi a zájem o výrobu. Použití těchto dimenzí lze nejlépe vyjádřit: zájem znamená, jak se manažeři zajímají o výrobu nebo jak se zajímají o lidi, ne však jak velká je produkce určité skupiny lidí.



Obrázek 5, Manažerská mřížka, zdroj: managementmania.com

Vysvětlení hodnot manažerské mřížky:

1.1. Management – vynakládání minimálního úsilí pro dosažení pracovních výsledků a udržení pracovní morálky.

1.9. Management – starostlivá péče o potřeby lidí vede k přátelské a příjemné atmosféře a k mírnému pracovnímu tempu.

5.5. Management – přiměřená výkonnost na základě přiměřených pracovních požadavků a udržování vyhovující pracovní morálky.

9.1. Management – dobré pracovní výsledky v důsledku takového uspořádání práce, že vliv člověka je velmi malý.

9.9. Management – pracovních výsledků je dosahováni pomocí propojením podnikových a osobních cílů, přičemž lidé manažerům důvěřují.

3.3 Komunikace

3.3.1 Charakteristika komunikace

Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým, činit společným. Komunikace bývá často obecně

charakterizována jako dorozumívání či výměna informací, přičemž nemusí vždy jít jen o lidskýjev. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Mezilidská komunikace je podstatnou složkou každého z nás a odborníci jí věnují značnou pozornost. Je to proces sdělování, výměny informací, myšlenek a názorů od jednoho člověka k druhému na základě znakového systému např.: zvuky, gesta, abeceda.

Ve Webstrově „New world dictionary“ je komunikace popsána jako „*akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv mluvením, psaním nebo gesty*“. Harold Lasswell komunikaci definuje jako „*kdo říká co, jakým kanálem, ke komu a s jakým účinkem, proč a s jakým záměrem*“, zatímco podle Tubbsse je mezilidská komunikace „*proces vytváření významu mezi dvěma či více lidmi*“. (Jiřincová, 2010)

Pojmy syntax, sémantika a pragmatika úzce souvisí s komunikací. Syntax se zabývá skladbou jazyka, a tudíž předáváním zpráv. Řeší kódování, komunikační kanály, kapacitu, ruchy a podobně. Sémantika se věnuje významům, který daným slovům připisuje mluvčí či posluchač, zda rozumějí použitým jazykovým složkám. Pragmatiku řeči zajímá chování osob, jež se účastní daného komunikačního procesu, rozbor jejich vztahů v konkrétních situacích a do jaké míry je sdělení efektivní.

3.3.2 Formy mezilidské komunikace

Rozhovor, pohovor

Komunikace formou otázek a odpovědí. Jeho prostřednictvím se dozvídáme něco o druhých a o tom, co vědí, radíme jim nebo si necháváme poradit. Také nám může ale nemusí pomoci získat novou práci.

Komunikace v malé skupině

Komunikace ve skupině o pěti až deseti lidí. Slouží nám k vztahovým potřebám, jako jsou potřeba společenského styku, náklonosti nebo podpory, a také k úkolovým potřebám. S její pomocí komunikujeme a vzájemně na sebe působíme s ostatními lidmi, řešíme problémy, rozvíjíme nové nápady a sdílíme znalosti a zkušenosti. Svůj pracovní i společenský život z velké části žijeme ve skupinách.

Veřejná komunikace

Komunikace mezi mluvčím a posluchači, kterých může být různý počet, od několika lidí přes stovky až tisíce, a dokonce miliony. Jejím prostřednictvím nás druzí

přesvědčují a my je informujeme a přesvědčujeme. Pomocí tradičních masových médií jako rozhlas a televize můžeme oslovit stovky miliony posluchačů a diváků, jednotlivců i malých skupin rozptýlených po celém světě.

Počítačem zprostředkovaná komunikace

Zkratka CMC = computer-mediated communication. Jedná se o interpersonální komunikace probíhající prostřednictvím počítačového spojení. E-mail, chat, webové stránky či blogy jsou typickým příkladem.

Masová komunikace

Označuje komunikaci vycházející z jednoho zdroje a určenou mnoha příjemcům, kteří mohou být rozptýleni po celém světě. Nejvýznamnějšími masovými médii jsou noviny, časopisy, rozhlas, televize a film.

3.3.3 Komunikační modely

Komunikačním modelem rozumíme schéma či vzor, který ukazuje, jakou má komunikace strukturu, jaký je v ní řád, jak funguje. Tento model nám poměrně jednoduchým a názorným způsobem pomáhá porozumět dané věci. Žádný model však nevystihuje modelovaný jev plně. V tom je nedostatek a slabina modelů sociální komunikace.

Rozlišujeme tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci:

- **Lineární model:** mluvení a naslouchání probíhá asymetricky. Pokud jeden účastník mluví, nenaslouchá, a když naslouchá tak nemluví. Neakceptuje se zde vzájemná interakce při dialogu. Jedná se o neúplnou formu komunikace, jelikož chybí zpětná vazba. Na tomto principu fungují sdělovací prostředky, např.: televize, časopisy, knihy, či internetové stránky na kterých nemůžeme sdělit svá vlastní sdělení. V této skupině se nachází také autoritativní sdělení manažerů, kde nedávají svým podřízeným možnost na sdělení, jakkoliv reagovat.
- **Interakční teorie:** pozice mluvčího a posluchače se střídají, zatímco jeden mluví, druhý naslouchá a následně odpovídá na to, co mu bylo sděleno. Obě tyto činnosti jak mluvení, tak naslouchání je považováno za oddělené akce, kteréž osoba nemůže provádět současně.
- **Transakční pojetí:** každý účastník komunikace funguje současně jako mluvčí i posluchač. V jednom okamžiku, člověk něco sděluje a zároveň přijímá sdělení ze své komunikace a z reakce posluchače. Prvky komunikace jsou

provázané a závislé. Komunikací můžeme změnit druhého člověka a vlivem komunikování se sami měníme. Porozumět komunikační výměně je obtížné. Ve stejnou chvíli se na ní podílíme, jsme její součástí, jsme jí ovlivňováni, a zároveň ji spoluvytváříme a ovlivňujeme. Právě tento model je nejnáročnější ukázkou komunikačního procesu.

3.3.4 Účel komunikace

Komunikace má vždy svůj účel, kterého se má komunikováním dosáhnout, a každý účel je dán funkcí. Známe tyto funkce komunikování:

1. **Funkce informativní** = hlavní účel komunikace je informovat, předávání určitých informací, faktů a zpráv mezi dvěma či více lidmi
2. **Funkce instruktážní** = hlavním účelem je instruovat, naučit druhé, zasvětit je, navést určitým směrem, poradit druhému, či mu něco vysvětlit
3. **Funkce persuasivní** = účelem je přesvědčit, působení a snaha ovlivnit druhého člověka se záměrem změnit jeho názor, získat někoho na svou stranu, lze zde mluvit o manipulativním jednání
4. **Funkce zábavní** = hlavní účel komunikace je zde pobavit, Rozveselit druhé či sebe, rozptýlit se a přivést na jiné myšlenky

Kromě těchto základních funkcí komunikace existuje ještě spousta dalších funkcí s rozdílnými účely např.: motivovat k práci, konzultovat, povzbudit, vyděsit, upoutat pozornost, varovat, delegovat atd. Funkce nemusí být vždy zjevná. Můžeme se setkat se zjevně popíranou manipulací, kdy manipulátor dodává, co má z dané informace příjemce vyvodit a jak nad ní přemýšlet.

Nejdůležitějším cílem komunikace je vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi všemi účastníky komunikace – jedná se klíčový faktor úspěšné a efektivní komunikace.

3.3.5 Komunikační proces

Je tvořen následujícími složkami:

Komunikátor vysílá zprávu, do svého sdělení promítá svou osobnost, může volit ne zcela vhodné komunikační prostředky. Jeho sdělení nemusí být jednoznačné

Komunikant přijímá zprávu, do vnímání se promítá jeho osobnost, nemusí zprávu přijmout v té podobě, v jaké byla vyslána.

Komuniké může být sdělení či pocit, které předává komunikátor komunikantovi. Může mít verbální i neverbální formu a nemusí být vždy zcela čitelné. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Komunikační kanál je cesta, kterou je nějaká informace posílána

Komunikace je procesem, který se odehrává mezi zdrojem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem) jako vysílání a přijímání vzkazů. Velkou roli má také to kdy ke sdělení dochází. Pokud chce být člověk správně vyslyšen, musí poskytnout kompletní zprávu. Pokud chce dobře porozumět, musí pozorně naslouchat.

Každý účastník komunikace je zároveň komunikátorem i komunikantem. Sdělení je vysíláno při mluvení, psaní, gestikulaci ale i při úsměvu. Sdělení je přijímáno při poslechu, čtení, díváním se či čicháním. Sdělení je vysíláno i přijímáno současně. Zároveň jsou přijímána také vlastní sdělení prostřednictvím zraku, sluchu a čichu. Při mluvení jsou pozorovány reakce druhého – souhlas, pochopení, sympatie atd. Při dešifrování těchto neverbálních signálů fungujeme jako příjemci. Jestliže jsou myšlenky převedeny do řeči jedná se o zakódování, proto se používá termín kódování. Při převodu zvukové vlny, které dorazí k uším, na myšlenky, je opačný postup – dekodování. Činnosti kódování a dekodování provádíme souběžně.

Přenos sdělení se odehrává prostřednictvím komunikačních kanálů. Z hlediska efektivity komunikace má často zásadní význam volba správného kanálu. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Málokdy probíhá pouze jedním kanálem, spíše to bývají dva, tři nebo čtyři kanály použité souběžně. Při osobní konverzaci hovoříme a nasloucháme prostřednictvím hlasového kanálu, ale též dochází ke gestikulaci a přijímání signálů zrakem prostřednictvím zrakového kanálu. Obvykle je také vysílán a vnímán pachový signál (čichový kanál) a někdy dochází také k dotýkání, což je rovněž součástí komunikace (hmatový kanál). Někdy mohou jeden či více kanálů chybět.

Šum jakýmkoliv způsobem narušuje komunikační sdělení. V extrémním případě může zcela zabránit tomu, aby se sdělení dostalo od zdroje k příjemci. Příkladem může být velký hluk. Nejčastěji na cestě od mluvčího k příjemci dochází ke zkreslení určité části sdělení. Šum může mít akustickou a optickou formu. Závažné jsou čtyři typy šumu:

- **Fyzický šum** je rušivý vliv pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, který interferuje s fyzickým přenosem signálu nebo sdělení.

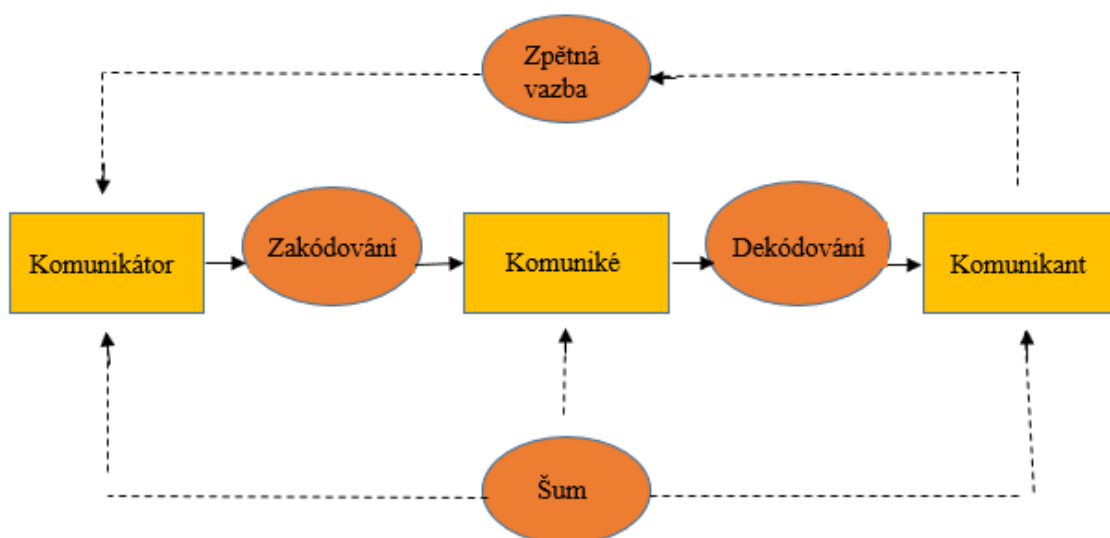
Příkladem mohou být zvuky projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle, nečitelný rukopis, nedostatky ve výslovnosti či gramatice atd.

- **Fyziologický šum** představuje vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače. Příkladem jsou vady zraku, sluchu, výslovnosti či ztráta paměti.
- **Psychologický šum** je mentální indifferencí. Mluvčí nebo posluchač předjímá myšlenky druhého, má určité psychické problémy, je předpojatý, má předsudky, je uzavřený nebo extrémně emotivní. Pokud člověk odmítá naslouchat sdělení bude zkresleno.
- **Sémantický šum** je indifferencí, k níž dochází následkem rozdílných významových systémů mluvčího a posluchače. Důvodem mohou být odlišnosti jazyka nebo dialektu, používání žargonu nebo příliš složitých termínů či dvojjazyčné výrazy.

Komunikační model

Komunikační model viz obrázek 6, poskytuje přehled komunikačního procesu, pomáhá identifikovat kritické proměnné a jejich vzájemné vztahy.

Důležitou roli v komunikačním procesu hraje kódování a dekódování sdělení. K tomu využíváme komunikačního jazyka. Kvalita kódování závisí na znalosti jazyka, na slovní zásobě i na schopnosti přizpůsobit volené výrazy komunikantovi. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

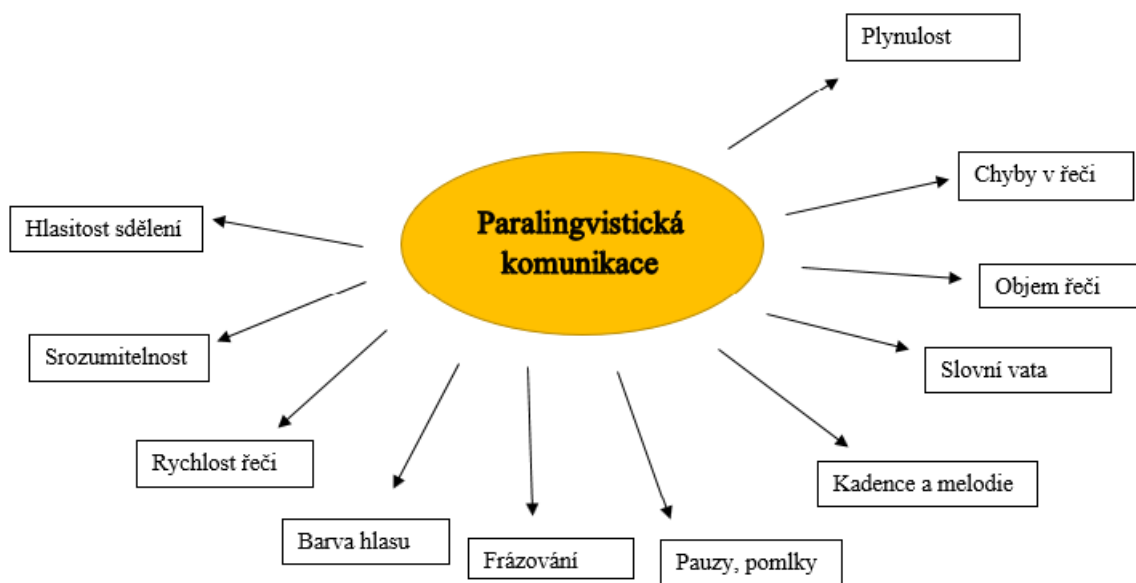


Obrázek 6, Model komunikace, zdroj: vlastní zpracování s využitím Bedrnové, Nového, & Jarošové, (2012)

3.3.6 Paralingvistické znaky v komunikaci

Při posuzování funkce komunikace je důležité brát v úvahu i paralingvistické znaky. (Jiřincová, 2010)

Paralingvistika je vědní obor, jehož předmětem je zkoumání doprovodných rysů verbální komunikace. Svou podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce. Jedná se o mimojazykový faktor, který doplňuje verbální komunikační projev a v řadě případů charakterizuje osobnost mluvčího.



Obrázek 7, Paralingvistické znaky, zdroj: vlastní zpracování s využitím Jiřincové (2010)

Hlasitost projevu – charakterizuje mluvčího jako osobnost, snahu, jakou chce na posluchače zapůsobit a upoutat jeho pozornost. Hlasitý projev charakterizuje sebevědomí, přátelskost, uvolněnost ale někdy také nedostatečné ovládnutí se. Naopak tichý projev naznačuje nesmělost, trému či stydlivost. Doporučuje se hlasitost projevu střídat a vyhnout se tak monotónnosti.

Srozumitelnost – čím jistější si člověk je svou věcí, čím srozumitelněji je schopen ji vyjádřit

Rychlost řeči – významně ovlivňuje srozumitelnost. Je důležité naslouchajícímu podstatné, neznámé věci říkat pomaleji. Rychlá řeč vede k únavě a ztrátě pozornosti posluchače. Rychlejší tempo řeči je charakteristické pro temperamentní mluvčí. Pomalejší tempo je znakem vyrovnanosti, rozvážnosti a serióznosti. Projev získá dynamiku, pokud jsou různá tempa řeči střídána.

Barva hlasu – mění se dle emocí, jedná se o individuální záležitost mluvčího. Barva hlasu odráží momentální náladu a emoční stav mluvčího. Dle psychologických výzkumů dělíme osm hlavních emocí, jež jde pomocí barvy hlasu rozpoznat. Jedná se o lásku, hněv, nudu, veselost, netrpělivost, radost, smutek a uspokojení.

Plynulost, pauzy a pomlky – ovlivňují chápání sdělení příjemcem, dodávají důraz řečenému, mluvčí se soustředí. Cílená pomlka představuje očekávání, požadavek o zvýšení pozornosti či prostor pro zamyšlení. Neúmyslná pomlka je znakem váhání, nejistoty, rozpaků a nesoustředěnosti.

Kadence a melodie – významný sdělovací charakter, kladení důrazu na určité slovo ve větě mění její význam, způsob zvedání a klesání hlasu signalizuje hněv, potěšení či další emoce

Slovní vata – označení pro slova, jimiž mluvčí svůj projev vyplňuje, ale nemají ve sdělení žádný význam. Jedná se o stereotypní a pro jednotlivého mluvčího charakteristickou výplň mezi slovy či větami, kdy mluvčí hledá vhodný výraz. Nejčastěji se jedná o citoslovce nebo adjektiva.

Objem řeči – Množství slov, kterými mluvčí předá sdělení nebo která vyřkne za určitý časový interval.

Chyby v řeči – nejrůznější druhy, př.: chybná artikulace, nesprávná výslovnost písmen, koktání, zadržávání, polykání koncovek, ndržení se tématu. Nejvíce rušivé paralingvistické nedostatky jsou ne sebevědomý projev, špatná výslovnost a artikulace či nedostatečná slovní zásoba.

3.3.7 Verbální komunikace

Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tato soustava se nazývá jazyk a každý jazykový znak má svůj význam. Význam slov se ale může u různých lidí lišit. Mluvčí či posluchač připisují určitému slovu osobní význam a pod určitým slovem si představují něco méně či více odlišného, než si představí člověk druhý. Význam slov je ovlivněn životními zkušenostmi člověka. Mnozí lidé jsou přesvědčeni, že každý člověk, s kterým hovoří chápe to, co říkají stejným způsobem, jak to myslí. Jedná se ale o nepravdivou představu a stojí za mnoha nedorozuměními.

Řeč, která je mluvená a psaná je označovaná pojmem digitální komunikace. Ta je podporována analogovými komunikačními prostředky. K mluvené a psané řeči si totiž

představujeme obrazy. Nejsou vždy přesné a mohou být klamné, i ty stojí za nedorozuměními. (Jiřincová, 2010)

3.3.8 Neverbální komunikace

Označována také pojmem analogová komunikace. Zahrnuje se do ní řeč těla, řeč objektů a řeč prostoru. Neverbální komunikace představuje veškeré mimoslovní prostředky, jimiž můžeme sdělit určitý význam. Patří sem gestika, mimika, haptika a proxemika.

Pouze malý podíl předávaných informací je obsažena ve slovech. Dle výzkumu A. Mehrabiana verbální složka tvoří pouze 7 % obsahu sdělení. Právě většina informací je předávána pomocí kombinace pohybů, držení těla, vystupování, gestikulace, pohledů, mimických výrazů a dotyků. (Jiřincová, 2010)

Neverbální sdělení je názorné, smyslově vnímatelné a vyjadřuje emoce. Není však pojmové a abstraktní jako sdělení verbální. Neverbální komunikace je tak důležitá že v některých případech dokáže zcela nahradit nebo měnit význam komunikace verbální.

Důležitým tématem je vytvoření prvního dojmu a pozitivní působení na druhé. První dojem vzniká během prvních sekund vzájemného kontaktu do maximálně 2–4 minut. První dojem lze pak jen těžko změnit

Druhy neverbální komunikace

Jsou obvykle rozlišovány podle prostředků, jimiž mluvčí své sdělení vyjadřuje. Komunikujeme gesty, pohyby hlavou a dalšími částmi těla; pohledy očí; výrazy tváře neboli mimikou; postojí těla; vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic; tělesným kontaktem; tónem hlasu a dalšími aspekty řeči; oblečením a dalšími aspekty zjevu.

Gestika

Gesta jsou kulturně standardizované pohyby, pohybové symboly a znaky. Jedná se od doprovodný prvek řeči, gesta v ní podporují a umocňují emociální stránku sdělení. (Jiřincová, 2010) Povaha a význam se v různých kulturních prostředích liší, jelikož jsou kulturně specifická. Vyskytují se národní a etnické zvláštnosti v gestikulaci a existují i v malých regionech. Signály:

- Symboly – gesta typu palec nahoru, palec dolů, O.K. apod.
- Ilustrátory – doprovodné gestikulace, zesilují nebo nahrazují verbální signály.

Naznačení tvaru, či velikosti předmětu, ukázání směru apod.

- Regulátory – usměrňující a řídicí signály, význam pro započetí či ukončení komunikace. Účinné použití vám umožní převzít vedení při výměně názorů. Př.: přikývnutí kterým dáváme najevo aby mluvčí pokračoval ve své řeči.
- Adaptéry – gesta používané pro zvládnutí našich pocitů. Nejsme si jich vědomi př.: poškrábání, odhrnutí vlasů... Důležitý signál vnitřního napětí a dobrý pozorovatel je může využít ve svůj prospěch.

Mimika

Více než ostatní neverbální formy odráží vnitřní psychický stav člověka. Při komunikaci s druhými náš obličej komunikuje a sděluje emoce. V horní polovině obličeje se projevují hlavně negativní emoce, zatímco spodní polovina zrcadlí pozitivní emoce. Výraz obličeje představuje zpětnou vazbu, zda sdělení chápeme a vyjadřuje také postoj k druhému.

Proxemika

Pojem užívaný s rozmístěním účastníku v prostoru při komunikaci. Každý člověk má svůj osobní prostor, ve kterém se cítí bezpečně, a ten si snaží právě při komunikaci vymezit. Překročí-li jiný účastník komunikace tuto hranici, zvyšuje se vnitřní napětí a nepohodlí. S touto vzdáleností lze zajímavě manipulovat a využívat ji. Zvětšením obvyklé vzdálenosti mezi partnery se dá vyjádřit respekt k dané osobě, ale i nesouhlas či odmítání. Vzdálenost k druhému člověku nemá absolutní charakter, ale mění se podle toho, zda komunikujeme s někým známým nebo cizím, s někým stejného nebo odlišného pohlaví, s nadřízeným, podřízeným, či spolupracovníkem. (Jiřincová, 2010) Právě podle proxemiky lze určit formálnost či neformálnost komunikace.

Z proxemického hlediska dělíme čtyři distanční zóny:

- Veřejná zóna – větší než 3,7 metru. Jedná se o vzdálenost, ve které se cítíme relativně bezpečně a máme dostatečný přehled o situaci kolem nás.
- Společenská zóna – rozmezí 1,2 – 3,7 metru. Typická při obchodních a společenských interakcích. 4ím větší odstup, tím formálněji se vztahy zdají.
- Osobní zóna – rozmezí 40–120 centimetrů. Vzdálenost, kdy můžeme druhému podat ruku. Nejčastější zóna našich každodenních a běžných interakcí
- Intimní zóna – odstup 45 centimetrů a méně. Jedná se o tzv. ochranou bublinu, kterou se snažíme udržet nenarušenou vzniknutím někoho cizího. Pouštíme sem pouze důvěrně známé osoby.

Haptika

Komunikace pomocí dotyků. Nejprimitivnější forma neverbální komunikace, jelikož hmat se rozvíjí jako první smysl. Dotyk vyjadřuje pozitivní emoce jako podporu, ocenění, sexuální zájem či náklonost. Lez pomocí něho usměrňovat chování či pocity druhého nebo upoutat jeho pozornost. Běžným dotekem je podání ruky, objetí či položení ruky kolem ramen.

Posturologie

Jinak také tělesný postoj. Zabývá se postojem těla a jeho držením. Podstatná je vzájemná poloha hlavy, ramen a hrudníku. Jistota a sebevědomí bývají naznačeny vzpřímenou hlavou, vypnutým hrudníkem a zvednutými rameny. Pro nejistotu je naopak typická skloněná hlava, pokleslý hrudník a svěšená ramena.

Zraková komunikace

Pohled je vůbec nejbohatším zdrojem neverbální komunikace a je přítomen téměř v každé sociální situaci. (Jiřincová, 2010) Jeho síla je srovnatelná s gesty a slovy. Pohledem získáváme velké množství informací a množství jich o sobě vysíláme. Signály sdělené očima se liší v závislosti na délce, směru a charakteru. Rozšířené nebo zúžené zorničky vyjadřují intenzitu zájmu, emoce jako překvapení, strach nebo znechucení. Účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, než když mluví.

3.3.9 Interní komunikace

Komunikační strategie vychází z celkové strategie podniku, ta navazuje na podnikatelskou vizi a vychází z ní podnikatelský plán. Komunikační strategie zahrnuje celý komunikační mix firmy, to, jak a s jakými cíli bude firma komunikovat se svými partnery. (Holá, 2006)

Hlavním cílem komunikace je tvorba image a reputace firmy. Jedná se o postoj veřejnosti k dané firmě, subjektivní, pozitivní, negativní a popřípadě i nekonzistentní. Důležitou roli v budování image firmy mají zaměstnanci. To jak komunikují s externími ale i s interními partnery ovlivňuje, jak je partnery v nímána. Důležitou roli proto má interní komunikace.

Předpokladem pro efektivní interní komunikaci je otevřené firemní prostředí, vyznačující se ochotou nalézt porozumění. To především předpokládá dostatečný prostor pro zpětnou vazbu. Je tedy logické, že komunikační strategie firmy zahrnuje nejen dílčí

strategie, ale také zvolené prostředky a metody komunikace. Cíle, obsah, forma a způsob komunikace tvoří osu komunikačních strategií. (Holá, 2006)

3.3.10 Směry komunikace v organizaci

V každé organizaci probíhá komunikace mnoha směry: shora-dolů, zdola-nahoru a napříč. Tradičně se klade důraz na komunikaci shora-dolů. Je však mnoho důkazů o tom, že existuje-li pouze komunikace shora-dolů, často vznikají problémy. (Wehrich, 1998)

Komunikace shora-dolů – probíhá od lidí na vyšších pozicích k lidem, kteří jsou na nižším stupni organizační hierarchie. Převládá zejména u organizací s autorativním stylem řízení. Ústní komunikace zde zahrnuje instrukce, schůzky, rozhovory, telefonické rozhovory. Příkladem písemné komunikace mohou být dopisy, brožury, příručky, instrukce či elektronicky přenášené informace. Často dochází ke ztrátě nebo deformování informací, proto je důležité využít zpětné vazby pro dosažení jistoty, že informace byly interpretovány správně.

Komunikace zdola-nahoru – probíhá směrem od podřízených k nadřízeným. Setkáváme se s ní především u organizací s demokratickým stylem řízení. Mezi typické prostředky patří podávání návrhů, reklamační systém, konzultační schůzky, společná zasedání, dotazníkové akce, rozhovory. Efektivní komunikace zde vyžaduje vytvoření prostředí, které umožňuje podřízeným volnou komunikaci.

Příčná komunikace – zahrnuje tok informací mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni a tok mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž neexistuje přímý organizační vztah. Využívá se pro urychlení informačního toku, lepší pochopení sdělení. Prostředí v podniku poskytuje příležitosti pro ústní komunikaci jako jsou například neformální rozhovory u oběda, setkání ve skupinách či projektové týmy. Písemná forma v této komunikaci pomáhá informovat pracovníky o podniku zejména pomocí firemních novin, časopisů, či nástěnek,

3.3.11 Efektivní manažerská komunikace

Komunikace v organizaci je prostředek, kterým jsou lidé v organizaci propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. Skupina by bez možnosti komunikovat nemohla fungovat, protože by nebylo možno její činnost koordinovat tak, aby bylo dosaženo cílů. (Wehrich, 1998)

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

Komunikace hraje významnou úlohu při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců a skupin. Ještě významnější, až rozhodující roli má komunikace v pracovním procesu, kde se používá pro sdělování informací s cílem podpory rozhodovacího procesu, k motivaci, vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání optimálních řešení, poskytování zpětné vazby, k řízení týmu a k manažerskému řízení na všech stupních.

Má-li být komunikace efektivní musí vždy splňovat základní požadavky, kterými jsou zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost.

Situace podniku je ve velké míře závislá na kvalitě komunikace. Nedostatečná komunikace je jedním z nejrozšířenějších rušivých faktorů v podnikovém dění. Komunikace musí probíhat seshora dolů a zespoda nahoru s co nejvíce možnými příčnými vazbami s jasnými, srozumitelnými výpověďmi a patrnou odezvou. (Schwalbe & Schwalbe, 1995)

Aby mohl manažer efektivně fungovat, musí mít k dispozici informace pro vykonávání manažerských funkcí. Nepotřebuje však co největší množství informací ale informace relevantní řešeným problémům.

3.3.12 Překážky efektivní komunikace

Model komunikace je rozmanitým způsobem narušován ve všech uzlových bodech. V komunikačním řetězci mezilidského styku se setkáváme s komunikačními bariérami.

V sociální komunikaci se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků. Ty mohou být jednak vnější, vnitřní, a to buď momentální (fyzické a psychické), nebo dlouhodobější (osobnostní).

Překážky v komunikaci:

Čas – při časovém stresu je komunikace velmi rychlá a dochází k taktickým chybám. Není prostor pro navázání vztahu, aktivní naslouchání ani kladení otázek. (Khelerová, 2010)

Porozumění – každý vidí věc jinak ze svého pohledu. Roli zde hrajou i znalosti, jak je problém chápán.

Předsudky – odmítání změnit svůj názor.

Nepozornost – nesoustředěný člověk nemůže aktivně naslouchat a utíkají mu informace.

Odlišný způsob vyjadřování – některá slova mají různý význam nebo zejména v odborném jazyce, se používají výrazy, které nemusí být srozumitelné. (Khelerová, 2010)

Tyto jevy mohou nepříjemně narušit nebo dokonce i znemožnit efektivní přenos informací. Vnitřní rušivé fyzické a psychické faktory vystupují v podobě nepříznivého fyzického stavu účastníka komunikace či emocionálně nepříznivé naladění.

Z hlediska průběhu komunikačního procesu a jeho optimalizace vystupují však jako nejproblematictější vnitřní dlouhodobější osobnostní faktory. Řada z nich není patrna na první pohled a některé se projevují až po delší době. Každý člověk je jiný a má rozdílné vlastnosti a zkušenosti, informace, které poskytuje nebo přijímá procházejí tzv. filtrem. V tomto filtru se podle Smeltzera a Waltmana (1992) odráží následující složky: znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Rozdíly v úrovni znalostí v určitém oboru se jeví jako značně problematický. Účastníci v komunikaci používají jinou slovní zásobu, v každém oboru se tvoří specifický jazyk, který je pro ostatní nesrozumitelný.

Postoje rovněž ovlivňují průběh komunikace. Pokud má jedinec záporný postoj k určitému tématu, velmi pravděpodobně o něm nebude mít zájem diskutovat. Negativně se v komunikaci projevují i názory a postoje, které si člověk vytváří ve vztahu k druhým lidem i k sobě samému. Jinak bude vypadat komunikace sebevědomého člověka a komunikace člověka který si neváží sám sebe.

Na průběh komunikace mají rovněž vliv emoce. Negativně se to projevuje u emocionálně slaběji vyrovnaných jedinců. Někdy se může komunikace stát spouštěčem nahromaděných emocí a vést ke konfliktu.

Překážkou v komunikaci se mohou stát také komunikační dovednosti. Do nich lze zahrnout dovednost zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout si zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit momentálním podmínkám. Mezi komunikační dovednosti patří jak umění argumentace, tak i schopnost naslouchat. Ideální je situace, kde oba účastníci komunikace mají vysokou úroveň komunikačních dovedností.

Manažeři považují poruchy v komunikaci za jeden z největších problémů. Tyto problémy jsou pak příznakem mnohem větších a vážnějších problémů. Špatné plánování může být příčinou nejasného zaměření firmy. Nevhodná organizační struktura může nepříznivě ovlivňovat komunikaci mezi organizačními jednotkami.

Důsledky nefungující vnitropodnikové komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci. (Holá, 2006)

Tyto důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůstat ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezáměr o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení a v konkurenční neschopnost celé firmy. (Holá, 2006)

4 Vlastní práce

V této bakalářské práci byla zvolena kvalitativní analýza dat. V tomto případě řízené rozhovory s vedoucími pracovníky ve vybrané společnosti. Cílem je na základě zvolené metody zjistit, jak manažeři komunikují se svými podřízenými a jak se komunikace mezi jednotlivými manažery liší. Na základě zjištění je zhodnocena kvalita komunikace a jsou navržena doporučení pro zefektivnění komunikace a práce manažera. Rozhovorů se zúčastnili 4 manažeři ve vybrané společnosti XY.

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Pro účely této bakalářské práce je zkoumána společnost, která si nepřeje být uváděna pod vlastním jménem z důvodu zachování anonymity. Místo názvu je zde společnost pojmenována pod označením XY. Současně budou zachováni v anonymitě také manažeři, kteří se účastnili řízených rozhovorů. Označení budou písmeny A, B, C, D.

Společnost XY se nachází v Ústeckém kraji v malebné krajině Českého středohoří na břehu řeky Labe. Historie společnosti sahá až do roku 1949. Společnost je předním světovým výrobcem papírových materiálů, papíru a buničiny a největším výrobcem papírových obalových materiálů na českém trhu. Výrobky denně přinášejí užitek milionům lidí, kteří je využívají ve svém pracovním životě i volném čase. V České republice opírají úspěšné působení o dlouholetou tradici, na kterou navázali rozsáhlými inovacemi a modernizací výrobních technologií. Velikostí se řadí mezi nejvýznamnějšího zaměstnavatele v regionu a zaměstnávají přes 800 zaměstnanců. Společnost přispívá k lepšímu světu vytvářením inovativních a udržitelných řešení obalů a papírů.

Opírají se o jasnou strategii se silnými výsledky v oblasti udržitelného růstu hodnot prostřednictvím ekonomického cyklu. Udržitelnost je jádrem strategie a je neodmyslitelnou součástí podnikání.

Společnost XY již několik let společně s jejich zaměstnanci pomáhá regionu pomocí programů Patriot, Hledá se srdcař, Den pro neziskovku a dalšími projekty. Podporují místní neziskové organizace, sportovní kluby a vzdělávací instituce.

4.1.1 Interní komunikace v organizaci

Od začátku roku 2020 byla pro společnost vydána doporučení tzv. Nový přístup. Ten uvádí, jakým způsobem a jak často by měli manažeři s podřízenými komunikovat. Jedná se

o doporučení, která vydal nový generál společnosti a v budoucnu se jimi bude řídit celá společnost. Momentálně se tato doporučení postupně zavádějí po organizační struktuře od nejvyšších pozic směrem dolů.

Základem interní komunikace ve společnosti jsou firemní e-maily přes platformu MS Outlook a Webex, který je určen pro online meetingy či konference.

Vedoucí manažeři mají každý pracovní den většinou v ranních hodinách na začátcích pracovních směn krátký meeting, přibližně 20 minut. V průběhu těchto meetingů probírají se svým týmem události předešlého dne. Co se stihlo nebo naopak nestihlo, co je pro další den důležité a na co se zaměřit.

Porady jednotlivých týmů a jejich manažerů pak probíhají každý týden. Tato porada trvá hodinu až dvě a řeší se na nich události za celý uplynulý týden. Je zde prostor na otázky podřízených a popřípadě i jejich návrhy.

Manažer má pak také se svým týmem tzv. one to one rozhovor. Při němž komunikuje se svým podřízeným o samotě. Hodnotí jeho odvedenou práci za uplynulý měsíc, řeší se případné problémy, také se zaměřují na budoucnost podřízeného ve společnosti a jeho kariérní růst. Je možné domluvit se na vzdělávacích kurzech či školení. Společnost také založila Junior team, ve kterém jsou převážně mladí lidé, které si společnost dále školí a zaučuje na lepší pozice.

Každých čtrnáct dní probíhá meeting celé společnosti. Během meetingu se prezentují splněné cíle, co se povedlo či nepovedlo. Je to příležitost, kde se setkává vrcholové vedení s podřízenými a je tu prostor pro otázky přímo na vedení.

Všichni manažeři společnosti mají každý týden porady s vrcholovým vedením, kde prezentují jejich cíle na následující týden. Jednou měsíčně probíhá tzv. monthly meeting, kde manažeři za pomoci reportů předkládají vedení, jaké cíle se jim povedlo splnit, chyby jejich týmů a popřípadě návrhy na změnu.

Společnost XY je postavená na komunikaci a rezonuje na zpětné vazbě. Právě kvůli zpětné vazbě vyplňují všichni zaměstnanci společnosti každý rok zaměstnanecký průzkum. Jedná se o dotazník s otázkami z různých oblastí, právě i komunikace je jednou z nich. Z dotazníků se následně vyhodnocuje spokojenost zaměstnanců ve firmě a je výchozím bodem pro další chod firmy. Ve společnosti vychází každý měsíc časopis, který slouží k informovanosti pracovníků o chystaných změnách a inovacích.

V návaznost na zpětnou vazbu pořádá společnost každý měsíc den otevřených dveří, který mohou využít všichni zaměstnanci společnosti. Zaměstnanec může pokládat otázky či podat stížnost jakémukoliv zaměstnanci či manažerovi ve vedení.

4.1.2 Respondenti

Pro získání dat byl realizován kvalitativní výzkum v podobě řízených rozhovorů s vybranými manažery společnosti. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na menší soubor respondentů, ale získané výsledky jsou podrobné. Analýza a sběr dat je časově náročnější a výsledky nemusí být zobecnitelné na populaci či jiné prostředí. Ve srovnání s návratností dotazníků je rozhovor úspěšnější metodou, proto byly pro vlastní část zvoleny právě rozhovory. Pro dotazované je také obtížnější vynechat odpovědi na otázky a získaná data jsou komplexnější.

Řízené rozhovory byly realizovány se čtyřmi manažery společnosti XY. Pro účely jsou označeny písmeny A, B, C, D.

Manažer A – muž, oddělení logistiky, tým 5 podřízených

Manažer B – muž, oddělení obchodu, tým 6 podřízených

Manažer C – muž, oddělení výroby, tým 3 podřízených

Manažer D – žena, oddělení personalistiky, tým 6 podřízených

Rozhovory byly provedeny online formou prostřednictvím videohovoru s daným manažerem pomocí platformy MS Teams. Každému z manažerů bylo položeno vždy stejných 10 otázek. Délka rozhovoru se pohybovala mezi 20–30 minutami a záznam byl nahráván pomocí nahrávacího zařízení se souhlasem manažera. Jednotlivé rozhovory byly následně přepsány do písemné formy a jsou dostupné v příloze.

4.1.3 Analýza rozhovorů

Tato kapitola je věnována analýze odpovědí na položené otázky. Je zde uvedena otázka, u které je následně připsáno shrnutí odpovědí manažerů a vlastní pohled.

Cílem je zjistit, jakým způsobem oslovení manažeři komunikují s podřízenými a zdali dosahují stejných výsledků.

- 1) Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Jak dlouho jste v podniku XY zaměstnán(a)?**

Všichni manažeři mají vysokoškolské vzdělání. Jeden z nich pouze bakalářské a ostatní pak navazující inženýrské či magisterské studium. Manažer A je ve společnosti zaměstnán 10 let, manažer B 15 let, manažer C 12 let a manažer D 3 roky.

Je patrné, že právě vysokoškolské vzdělání je na řídicích pozicích povinností. Neprokázano se, že by doba, po kterou jsou manažeři ve firmě zaměstnání měla vliv na to, jak komunikují. Díky doporučením od vedení je komunikace velmi podobná.

2) Jak jste spokojeni s vnitropodnikovou komunikací podniku? Je dostatečná?

Z výpovědí vyplývá, že manažeři jsou se současnou komunikací spokojeni. Považují ji za dostatečnou, manažer B a D ale považují některá doporučení za zbytečná a přijde jim, že je spíše zdržují od práce.

Od zavedení tzv. Nové politiky podniku se manažeři začali řídit doporučeními. Na místě by ale bylo znovu promyslet počet porad a popřípadě selektovat informace, které jsou na nich probírány.

3) Jak probíhá Vaše komunikace s podřízenými? Jak často jakou formou?

Z odpovědí je patrné, že manažeři se snaží řídit doporučeními, jak by měla komunikace vypadat. Všichni manažeři mají každý týden poradu se svým týmem, kde probírají jejich odvedenou práci a plnění cílů. Tři z manažerů pak využívají i krátký přibližně 15minutový meeting každé pracovní ráno. Všichni manažeři jsou se svým týmem v kontaktu během pracovní doby v několika podobách. Využívají k tomu pracovní email, webex, telefonickou komunikaci, nebo komunikaci osobní.

Na této otázce je znát, že manažeři pracují ve velké firmě. Nemají moc prostoru na to, sami si určit, jak bude jejich komunikace s podřízenými vypadat. Všichni se do určité míry řídí vydanými doporučeními.

4) Je ve Vaší organizaci používána formální nebo neformální komunikace? Která je Vám bližší?

Manažerům je bližší komunikace neformální. Všichni si se svým týmem podřízených tykají a preferují na pracovišti přátelskou atmosféru. Manažeři A, B

a D ale zmiňují že ne ke všem si mohou neformální komunikaci dovolit, a to zejména k vrcholovému vedení.

Je zajímavé, že i když se jedná o velkou společnost snaží se manažeři spíše využívat komunikaci neformální. Jedná se o jejich vlastní rozhodnutí. Neformální komunikace napomáhá k přátelštějším vztahům na pracovišti. Může však snižovat autoritu osobnosti manažera či jeho respekt jako nadřízeného. V některých případech je neformální komunikace nevhodná a je lepší upřednostnit komunikaci formální.

5) Co považujete za nejvíce efektivní způsob komunikace? (videohovor, osobní, e-mail, porada, telefon) Myslíte si, že je Vaše komunikace s podřízenými efektivní?

U této otázky se oblíbené způsoby u jednotlivých manažerů liší. Pro manažera A je nejvíce efektivní komunikace ve formě týmové porady. Uvádí, že se dozví, s čím mají podřízení problém a může to s nimi ihned na místě vyřešit. Manažer B preferuje porady one to one, kde má možnost setkat se se svým podřízeným o samotě. Sděluje jim, co od nich očekává či jak je s nimi spokojen. Manažer C nejraději komunikuje z očí do očí. Osobní komunikaci považuje za efektivní, jelikož může získat potřebnou informaci ihned. Také se snaží vycítit emoce druhého člověka. Manažer D pak nejvíce využívá komunikaci telefonickou, jelikož si ušetří čas, který by strávil chozením za podřízenými. Jako jediný tedy nepreferuje komunikaci z očí do očí. V druhé části otázky se už všichni manažeři shodují. Svou komunikaci považují za efektivní.

Z odpovědí je patrné, že je využívána verbální komunikace raději než elektronická či písemná.

6) Používáte i neverbální komunikaci? Je pro Vás důležitá? (oční kontakt, držení těla, gestikulace, mimika...)

Manažer A, B, C se v odpovědích shodují. Nepřikládají neverbální komunikaci velkou váhu. Všichni ji sice používají, ale nesnaží se o to ji ovládnout a nechávají jí volný průběh. Manažer C pak naopak využívá neverbální komunikaci ve svůj prospěch k podpoření komunikace. Na toto téma byl i zaškolen.

Pro manažery je důležité kombinovat verbální komunikaci s neverbální. Neverbální komunikace zde funguje jako pomocník pro pochopení vážnosti situace a vyvolání respektu. Bylo by na místě navrhnout zaškolení, jak využít neverbální komunikaci ve svůj prospěch.

7) Vyskytují se ve Vaší společnosti nějaké bariéry v komunikaci?

V této otázce se manažeři shodují. Nevidí v komunikaci zásadní bariéry, které by v komunikaci překáželi. Občas při své práci na nějaké narazí, mezi ty nejčastější patří neznalost, nezkušenost a odlišná slovní zásoba různých oddělení.

Tyto bariéry lze snadno vyřešit pomocí proškolení, anebo teambuildingových akcí mezi odděleními, které by vedly k odstranění komunikačních překážek.

8) Jak při komunikaci motivujete své podřízené? (pochvaly, vynadáni...)

V odpovědích na tuto otázku se odpovědi opakovali. Všichni z dotazovaných při komunikaci motivují své podřízené. Nejčastěji ve formě pochvaly, nebo naopak vytknutí nedostatků. Jedním z nástrojů je také motivace ke kariérnímu postupu či vyššímu finančnímu ohodnocení, popřípadě prémie za splnění stanovených cílů.

Motivace zvyšuje pracovní výkon podřízeného, ať už je pozitivní či negativní. Jednou z možností je zavedení měsíčního vyzdvižení pracovníků, kterým se povedlo splnit cíle a nějak je odměnit.

9) Do jaké míry nasloucháte svým podřízeným a dáváte jim pravidelnou zpětnou vazbu? Jak často a jakým způsobem?

Pro dotazované manažery je důležité naslouchat svým podřízeným. Manažer A a D oceňují, když se podřízení nebojí sdělit svůj názor a shodují se, že podřízení ví někdy více než vedení, jelikož komunikují mezi sebou bez zábran. Mohou tedy poskytnout jiný náhled na danou problematiku. Manažer B podřízeným naslouchá a na základě kompromisu se jim snaží vyhovět. Manažer C se snaží naslouchat, ale informace, které přijímá třídí a zabývá se jen těmi, které jsou pro něj důležité.

Lze konstatovat, že všichni manažeři přijímají i poskytují zpětnou vazbu, ale její rozsah se u jednotlivých manažerů liší.

10) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ano byl přínosem? Pokud ne měli byste zájem?

Každý manažer absolvoval komunikační kurz. Manažer A se o toto téma zajímá a snaží se neustále vzdělávat prostřednictvím internetových článků nebo odborných knih. Manažer B si poznatky z kurzů snaží přizpůsobovat své osobě, ale využívá je. Manažer C vnímá kurzy jako smysluplné a je si díky nim jistější v tom, jak komunikuje. Manažer D si z kurzů také odnesl cenné rady, ale mnoho jich nebylo a rád by se zúčastnil dalších.

Je vidět že manažeři mají zájem se v komunikaci vzdělávat. Vhodné je uspořádat přednášku či školení na téma, jak efektivně komunikovat.

Zajímavostí je také příběh manažera B, jehož celý tým byl kvůli nesrovnalostem s jiným oddělením poslán na kurz, jak řešit konflikty na pracovišti. V takových situacích je dobré uspořádat případný teambuilding.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Po provedení rozhovorů se komunikace ve společnosti XY jeví jako dostatečná a efektivní. Komunikace probíhá všemi směry a na velmi dobré úrovni. Manažeři vychází se svým týmem bez větších problémů a v komunikaci nejsou velké překážky. Obecně lze říci, že komunikace probíhá správně, najdou se však i nedostatky a prostor pro zlepšení.

Ve společnosti jsou využívány všechny formy komunikace. Na osobní úrovni se manažeři setkávají s podřízenými na meetingách a poradách, které se konají pravidelně. Telefonický rozhovor a emailová komunikace je pak využívána během pracovní doby pro získání přehledu o situaci nebo problému.

Se současnou komunikací v podniku jsou manažeři spokojeni. Po zavedení Nové politiky společnosti bylo přidáno velké množství porad a největší pozornost je věnována právě osobní komunikaci. Manažeři se domnívají, že počet porad je možná až zbytečný.

Komunikace je klíčovou formou pro fungování organizace a plnění cílů. Tři ze čtyř manažerů mají nastavený krátký meeting na každé pracovní ráno. Všichni čtyři pak využívají týdenní poradu se svým týmem, kde dochází ke zhodnocení celého týdnu. Porady považují za efektivní působ komunikace stejně jako komunikaci tváří v tvář, která je pro ně nenahraditelná.

Jedním ze speciálních způsobů komunikace je zde zavedeno tzv. one to one. Manažeři při nich komunikují jednou měsíčně se svým podřízeným. Mají zde prostor pro motivaci a zhodnocení odvedené práce. Zpětná vazba je pro manažery zásadní a dle průzkumu ji od svých podřízených pravidelně dostávají.

Ve společnosti je zavedena komunikace formální, jelikož se jedná o velký podnik. Manažeři se však po vlastním posouzení rozhodli zavést komunikaci neformální ve svém týmu a s jinými odděleními, se kterými jsou v rámci výkonu práce v kontaktu. Neformální komunikace však může mít za následek snižování autority manažera.

Tři ze čtyř dotazovaných manažerů se nesnaží vnímat a kontrolovat neverbální komunikaci a nechávají ji volný průběh. V této oblasti mají mezery. Pouze jeden manažer si je neverbální komunikací jistý a dokáže ji správně využít ve svůj prospěch a podpořit tak efektivitu své komunikace. Neverbální dovednosti jsou dnes považovány za důležitou součástí efektivní komunikace.

Manažeři vnímají bariéry při komunikaci s jinými odděleními. Překážkami je hlavně neznalost, odlišná slovní zásoba, a ne zrovna přátelské vztahy s dalšími odděleními.

Správná motivace, dokáže zvyšovat pracovní výkon zaměstnanců. Motivování zaměstnanců je věnována značná pozornost všemi manažery. Manažeři se snaží pracovníky motivovat zejména pomocí pochval nebo v opačném případě pokáráním.

Možnost absolvovat kurz týkající se komunikace by využili všichni dotazovaní manažeři. Všichni mají s několika kurzy již zkušenosti, ale nebrání se rozšíření znalostí.

Lze konstatovat, že komunikace ve společnosti probíhá velmi dobře jak z pohledu komunikace manažerů s podřízenými, tak i v celé společnosti. Výše uvedená doporučení mohou vést k ještě lepšímu stavu komunikace, než ve kterém se společnost nyní nachází. Jedná se o společnost, která se stará o své zaměstnance a komunikuje s nimi na vysoké úrovni.

5.2 Doporučení

Na základě provedených rozhovorů bylo vyzorováno pár problémů uvnitř zvolené společnosti. Jejich odstranění by komunikaci ve společnosti ještě více zlepšilo.

Od minulého roku jsou zavedena pro manažery jednotná doporučení, jak komunikovat a vést tým. Manažeři však některá doporučení považují za zbytečná a mají pocit, že je zdržují od práce. Společnost by mohla přenechat určitá rozhodování na manažerech, aby si sami zhodnotili situaci a přizpůsobili si počet porad, jak uznají za vhodné.

Úspěšný manažer musí umět komunikovat jak verbálně i neverbálně. Dalším problémem je tudíž nedostatečná neverbální komunikace. Vedení by v tomto případě mělo navýšit úroveň neverbálních dovedností manažerů. Vhodným nástrojem by mohlo být provedení kurzu zaměřeného na neverbální komunikaci.

Na pracovišti se vyskytují bariéry, které brání efektivní komunikaci. Doporučením by zde mohlo být setkávání oddělení, které spolu mají společné pracovní cíle a musí být při výkonu práce v kontaktu. Setkávání by mohla být uskutečňována prostřednictvím teambuildingových akcí, kde by došlo ke zlepšení pracovních vztahů na pracovišti. Jednou z možných variant je také setkávání prostřednictvím porad, kde se jednotlivá oddělení mohou domluvit na spolupráci a taktice pro splnění společných cílů. Doporučením pro

řešení neznalosti je pravidelné proškolení zaměstnanců v problematických oblastech. Došlo by tak k eliminaci komunikačních bariér.

Správná motivace zvyšuje pracovní výkon a zlepšuje vztahy na pracovišti. Pro co nejvyšší motivovanost je nutné, aby manažeři znali své podřízené a věděli, jak je správně namotivovat. Aby se manažeři mohli lépe poznat své podřízené, je vhodné využít již zmíněné teambuildingové akce.

Manažeři mají zájem vzdělávat se v oblasti komunikace. Vedení firmy by tedy kromě již zmíněného kurzu neverbálních dovedností mělo uspořádat také kurzy věnující se disciplínám zaměřených na komunikaci.

6 Závěr

Manažeři pracují při výkonu své práce s informacemi neustále a efektivní způsob zpracování těchto informací je nezbytný pro úspěšný chod celé organizace. Jednotlivé podniky si musí interní komunikaci přizpůsobit dle velikosti a počtu zaměstnanců. Cílem každé organizace je najít řešení, která povedou ke správnému fungování komunikace ve společnosti a budou vést ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Bakalářská práce je zaměřena na komunikaci jako nástroje pro vedení lidí. Teoretická východiska vychází z nastudované literatury. Zabývá se managementem obecně. Dále jeho historií, jednotlivých úrovní managementu, a organizační struktury. Další část je věnována pojmu manažer. Zde se pojednává o manažerských funkcích, které musí manažer splňovat, aby byl efektivním. Dále se věnuje manažerským dovednostem, etice, motivaci a stylům vedení. Je zde vysvětlen pojem manažerská mřížka, do které by se dal zařadit každý manažer. Poslední částí je vysvětlení komunikace samotné. Pozornost je věnována její charakteristice, účelu, komunikačnímu procesu. Jsou vysvětleny rozdíly mezi verbální a neverbální komunikací. Nakonec je zmíněno, jak efektivně komunikovat a jaké bariéry se nejčastěji v efektivní komunikaci vyskytují.

Vlastní část začíná charakteristikou organizace, kterým je společnost zabývající se výrobou a zpracování papíru a buničiny. Dále se zabývá identifikací stávající interní komunikace. Pro sběr potřebných dat byla využita metoda řízených rozhovorů. Jednalo se o 4 manažery, kteří pro zvolenou organizaci pracují na různých odděleních. Otázky byly zaměřeny na to, jak manažeři komunikují se svými podřízenými, jakou formou, jak často, zda vnímají nějaké překážky a jak by současnou komunikaci zhodnotily. Nejčastější formou komunikace jsou ve společnosti porady. Ty probíhají na všech úrovních. Jednotliví manažeři mají porady se svým vedením, s dalšími manažery a se svými podřízenými. Každé dva týdny se konají porady, při kterých se schází celá společnost. Z toho vyplývá, že nejčastěji používanou formou komunikace je setkávání na osobní úrovni. Ta je taky preferována třemi manažery. Jeden z nich pak preferuje komunikaci telefonickou. Manažeři se snaží podřízeným naslouchat a snaží se najít kompromis. Zpětnou vazbu poskytují i přijímají, avšak u jednotlivců se liší. Kurz na zlepšení komunikace

absolvovali všichni dotázaní a všichni by měli zájem se zúčastnit dalších, pokud by se naskytla příležitost. Neverbální komunikaci nepovažují za důležitou a nijak ji nekontrolují. Až na jednoho manažera, který ji úspěšně využívá. Nejčastější bariérou na pracovišti je odborná neznalost a problémy v komunikaci mezi odděleními.

Na základě těchto zjištění byly odhaleny nedostatky v interní komunikaci a vypracovány doporučení, která by vedla ke zlepšení komunikace.

Prvním z nich je pořádání teambuildingových akcí, které zlepší vztahy na pracovišti a mezi jednotlivými odděleními se eliminují komunikační bariéry. Dále bylo navrženo uspořádání kurzů komunikace a jak využívat neverbální dovednosti, pomocí kterých by si manažeři odnesli další rady, jak efektivně komunikovat. Manažerům by bylo dobré poskytnout více volnosti v plánování porad, aby došlo k zefektivnění předávaných informací a využití pracovní doby.

Bakalářská práce může pomoci podobně velkým firmám se stejným počtem zaměstnanců jako návod čemu se vyvarovat anebo co zlepšit v interní komunikaci.

7 Seznam použitých zdrojů

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN isbn80-7226-840-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, Jiří a Zdeněk DYTRT. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4429-2.

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

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN isbn80-251-1250-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-117-8.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998.
Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

8 Přílohy

Rozhovory s manažery přeepsané z nahrané formy

Manažer A

- 1) Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Jak dlouho jste v podniku XY zaměstnán?
Jsem inženýr. Ve společnosti pracuji již 10 let ale začínal jsem na nižší pozici. Na té stávající jsem zaměstnán 7 let.
- 2) Jak jste spokojeni s vnitropodnikovou komunikací podniku? Je dostatečná?
Já osobně jsem spokojený. Komunikace se za poslední rok s příchodem nového generála společnosti změnila k lepšímu a říkáme tomu Nová politika. Zavedl doporučení, jak by komunikace měla vypadat, a tak se tím snažím řídit.
- 3) Jak probíhá Vaše komunikace s podřízenými? Jak často jakou formou?
Jak jsem řekl snažím se řídit těmi doporučeními. Každé ráno kolem 9 mám krátkou poradu se svým týmem. Jednou týdně pak probíhá delší porada, kde hodnotím odvedenou týdenní práci. Tyto porady probíhají většinou osobně v mé kanceláři, ale kvůli pandemii jsem porady převedl do online formy. K tomu používám webex.
No a potom mám jednou za měsíc poradu one to one s každým podřízeným zvlášť.
- 4) Je ve Vaší organizaci používána formální nebo neformální komunikace? Která je Vám bližší?
Převládá spíše neformální komunikace. S kolegy a podřízenými, se kterými jsem v kontaktu každý den, nemám problém komunikovat neformálně a tykat si s nimi. Naopak si myslím, že i pro ně je to příjemnější. Ne ke všem si ale neformální komunikaci můžu dovolit. S vrcholovému vedení používám komunikaci formální.
Bližší je mi komunikace neformální.
- 5) Co považujete za nejvíce efektivní způsob komunikace? (videohovor, osobní, e-mail, porada, telefon) Myslíte si, že je Vaše komunikace s podřízenými efektivní?
Nejvíce efektivní jsou pro mě porady. Dozví se, s čím mají podřízení problém a snažím se to s nimi vyřešit.
Já doufám že je efektivní.
- 6) Používáte i neverbální komunikaci? Je pro Vás důležitá? (oční kontakt, držení těla, gestikulace, mimika...)

Používám ji, ale snažím se ji využít ve svůj prospěch. Jsem expresivní člověk a je pro mě těžší se zklidnit, udržet nějaký postoj a kontrolovat právě gestikulaci. Nějakou větší váhu ji ale nedávám.

- 7) Vyskytují se ve Vaší společnosti nějaké bariéry v komunikaci? (neznalost, neochota...)

Řekl bych že několik drobností se vždycky najde, ale nejde o nějaké drastické bariéry. Nejčastěji se stane, že sdělení není dobře pochopeno kvůli nedostatečným znalostem. Taková situace se mi však stane opravdu málokdy.

- 8) Jak při komunikaci motivujete své podřízené?

Podřízeným stanovuji měsíční cíle. Pokud se jim podaří tyto cíle splnit získávají prémie.

Pokud jsem s jejich prací spokojen nemám problém je pochválit, a naopak pokud jsem nespokojen třeba jim i přede všemi ostatními vynadat.

- 9) Do jaké míry nasloucháte svým podřízeným a dáváte jim pravidelnou zpětnou vazbu? Jak často a jakým způsobem?

Podřízeným naslouchám každý den. Ať už prostřednictvím porad, ale i třeba e-mailů a telefonů. Pokud má někdo nějaký problém nebo se mu něco nelíbí oceňuji, že se nebojí jednat. Snažím se je vyslechnout a pokud možno nějak problém vyřešit nebo nalézt kompromis.

- 10) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ano byl přínosem? Pokud ne měli byste zájem?

Ano absolvoval jsem nějaké kurzy. V pár ohledech to pro mě bylo přínosné, ale snažím se vzdělávat i prostřednictvím internetu či knih.

Manažer B

- 1) Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán?

Mám úspěšně ukončené vysokoškolské magisterské studium. Nastoupil jsem ihned po ukončení vysoké školy a pracuji zde už 15 let.

- 2) Jak jste spokojeni s vnitropodnikovou komunikací podniku? Je dostatečná?

S komunikací jsem spíše spokojený. Probíhá velké množství porad a meetingů, kde se probírá velké množství informací, ale řekl bych že někdy i možná zbytečných. Zaměřoval bych se na to co je opravdu důležité, protože mám pocit že některé meetingy nás spíše zdržují od práce.

- 3) Jak probíhá Vaše komunikace s podřízenými? Jak často jakou formou?

S komunikací nemám problém. Používám všechny druhy komunikace, ale snažím se ve výběru přizpůsobit jednotlivým podřízeným. Někteří preferují email, někdo zase potřebuje, aby s ním člověk jednal osobně.

V podstatě jsem ale na příjmu na telefonu a také na emailu. Jednou týdně pořádám se svými podřízenými poradu, kde si stanovujeme cíle na další týden a hodnotím jejich odvedenou práci. Jednou za měsíc taky pořádám poradu jeden na jednoho, právě ty jsou pro mě největším přínosem.

- 4) Je ve Vaší organizaci používána formální nebo neformální komunikace? Která je Vám bližší?

Používáme obě formy. S mým vedením udržuji komunikaci na formální úrovni. S lidmi, se kterými jsem v kontaktu při výkonu své práce neustále, preferuji neformální komunikaci. Je mi rozhodně bližší a příjemnější.

- 5) Co považujete za nejvíce efektivní způsob komunikace? (videohovor, osobní, e-mail, porada, telefon) Myslíte si, že je Vaše komunikace s podřízenými efektivní?

Jak už jsem říkal nejraději mám porady jeden na jednoho. Vyhradím si den, kdy se postupně scházím s každým svým podřízeným o samotě. Přibližně hodinu se s nimi bavím o tom, co udělali správně nebo naopak špatně. Sdělují jim také co od nich v dalším měsíci očekávám a na co se mají zaměřit.

Snažím se o to, aby komunikace efektivní byla, tak snad to tak je.

- 6) Používáte i neverbální komunikaci? Je pro Vás důležitá? (oční kontakt, držení těla, gestikulace, mimika...)

Nejspíš ji používám, ale nesnažím se nějak o to ji kontrolovat. Snažím se být v mém týmu uvolněný a přirozený.

- 7) Vyskytují se ve Vaší společnosti nějaké bariéry v komunikaci? (neznalost, neochota...)

Za největší bariéru považuji neznalost. I když zaměstnance proškoluujeme, někdy se tomu nejde vyhnout. Problém také občas vidím při komunikaci mezi jednotlivými odděleními, které mají odlišné zaměření.

- 8) Jak při komunikaci motivujete své podřízené?

Motivace podřízených je pro mě důležitá. Pokud jsem s někým spokojen pochválím ho před celým týmem. Stejně tak dobře ale funguje i negativní motivace.

- 9) Do jaké míry nasloucháte svým podřízeným a dáváte jim pravidelnou zpětnou vazbu? Jak často a jakým způsobem?

Myslím, že jim naslouchám dostatečně. Vždy si rád vyslechnu jejich názor a snažím se s ním nějak naložit, pokud je to možné. Zpětnou vazbu rád poskytuji i přijímám. Dle mého názoru je všechno o kompromisech.

10) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ano byl přínosem? Pokud ne měli byste zájem?

Ano pár kurzů jsem absolvoval. Jednou se mi stalo že můj tým měl neshody s vedlejším oddělením, a tak společnost poslala obě oddělení na školení, jak řešit konflikty na pracovišti. (smích) Z kurzů si určitě něco odnesu, ale vždy se poznatky snažím přizpůsobit své osobnosti.

Manažer C

1) Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Jak dlouho jste v podniku X zaměstnání?

Mám vystudované bakalářské studium.

To už bude nějaká doba. Pracuji tu od ukončení studia, a už dříve jsem tu pracoval příležitostně jako brigádník. Tento rok to bude již 12 let. Na současné pozici manažera jsem ale 8 let.

2) Jak jste spokojeni s vnitropodnikovou komunikací podniku? Je dostatečná?

Záleží na tom, s kým komunikujete. (smích) Někdo mi poskytne informaci, kterou potřebuji ihned a někdo třeba za týden.

Jinak bych ale řekl že komunikace je dostatečná a dobře nastavená. Kromě osobní komunikace, dobře fungují firemní maily outlook a webex pro online meetingy.

3) Jak probíhá Vaše komunikace s podřízenými? Jak často jakou formou?

Mám od vedení doporučeno, jak se svými podřízenými komunikovat. V podstatě se toho držím. Každý den mám před začátkem práce rychlou asi 10minutovou poradou s mým týmem, kde si hodnotíme předchozí den. Jednou týdně s nimi mám pak delší, přibližně hodinový, meeting, kde probíráme uplynulý týden a jde zde prostor na jejich dotazy.

Každý měsíc se pak koná one to one meeting.

4) Je ve Vaší organizaci používána formální nebo neformální komunikace? Která je Vám bližší?

Řekl bych že se ve společnosti snažíme o přátelskou atmosféru a určitě se více používá neformální komunikace. A i ta je mi osobně bližší.

- 5) Co považujete za nejvíce efektivní způsob komunikace? (videohovor, osobní, e-mail, porada, telefon)

Považuji se za dosti komunikativního. Nejbližší, a i nejvíce efektivní mi rozhodně přijde osobní komunikace. Jsem asi ze staré školy ale při komunikaci z očí do očí jsem schopen od podřízených získat danou informaci ihned a vyjasnit si nějaké nesrovnalosti. Taky dokážu vycítit, jak se druhý cítí.

- 6) Používáte i neverbální komunikaci? Je pro Vás důležitá? (oční kontakt, držení těla, gestikulace, mimika...)

Používám ji v každé komunikaci. Podstoupil jsem i školení společnosti právě na neverbální komunikaci a jak jí správně využít. Zejména pokud si chci vzbudit u podřízených respekt nasadím vážnou tvář.

- 7) Vyskytují se ve Vaší společnosti nějaké bariéry v komunikaci? (neznalost, neochota...)

Z mého pohledu je problém v komunikaci mezi odděleními. Každé oddělení má svou určitou slovní zásobu, a to dokáže nadělat paseku.

- 8) Jak při komunikaci motivujete své podřízené?

Prostor k motivaci svého týmu mám na one to one poradách. Mám prostor si s každým podřízeným o samotě promluvit. Zhodnotím jeho práci, pochválím ho či mu vynadám. Snažím se zaměstnance motivovat tím kde je vidím v budoucnu a jaký je čeká posun. Jak kariérní, tak i třeba finanční.

- 9) Do jaké míry nasloucháte svým podřízeným? Dáváte jim pravidelnou zpětnou vazbu? Jakým způsobem?

Snažím se jim naslouchat. Někdy to jde lépe někdy hůře. Ne všechno je pro mě ale důležité, a tak se snažím informace nějak roztřídit. Zpětnou vazbu jim poskytnu kdykoliv je příležitost.

- 10) Absolvoval jste nějaký kurz komunikace? Pokud ano byl přínosem? Pokud ne měli byste zájem?

Ano absolvoval jsem již několik kurzů. Prvního kurzu jsem se zúčastnil na vysoké škole. Následovalo pak několik dalších, které mi společnost zařídila. Zúčastnil jsem se třeba na školení, jak vést tým, jak komunikovat a také jak využívat neverbální komunikaci. Pro mě mají kurzy komunikace smysl a byli pro mě přínosem. Jsem si díky nim jistější.

Manažer D

1) Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Jak dlouho jste v podniku zaměstnána?

Mám vystudovanou vysokou školu s ekonomickým zaměřením. Konkrétně jsem inženýr. V podniku jsem zaměstnána poměrně krátce a letos to budou 3 roky. Dříve jsem pracovala na obdobné pozici také na oddělení personalistiky.

2) Jak jste spokojena s vnitropodnikovou komunikací podniku? Je dostatečná?

Dle mého názoru u nás komunikace funguje dobře. Jsem s tím spokojena i když občas se mi zdá, že některé porady mě od práce zdržují.

3) Jak probíhá Vaše komunikace s podřízenými? Jak často jakou formou?

Nejčastěji posílám emaily. Je to pro mě nejjednodušší způsob, a hlavně mi to šetří čas za každým chodit. Poté následuje telefonická komunikace a videohovory. Každé ráno mám krátký videohovor se svým týmem což je pro mě dobrý start pracovního dne. Přes email jsme v kontaktu v průběhu celé pracovní doby a to stejné je přes telefon na tom jsem také dostupná po celou dobu.

Každý čtvrtek má pak můj tým delší přibližně dvou hodinovou poradou, kde probíráme události za odpracovaný týden.

4) Je ve Vaší organizaci používána formální nebo neformální komunikace? Která je Vám bližší?

Mě osobně je rozhodně bližší komunikace neformální. S podřízenými se snažím udržovat spíše přátelský vztah a nikdy jsem se ještě nesetkala s tím, že by někomu vadilo to, že si tykáme. Je to pro mě rozhodně osobnější. Jsme ale velká společnost, a tak samozřejmě používám i komunikace formální.

5) Co považujete za nejvíce efektivní způsob komunikace? (videohovor, osobní, e-mail, poradou, telefon) Myslíte si, že je Vaše komunikace s podřízenými efektivní?

Určitě mi nejvíce efektivní přijde telefonická komunikace. Mohu díky ní získat potřebnou odezvu ihned a případný problém vyřešit na místě. Navíc mi to šetří čas, který bych strávila chozením na ostatní oddělení. Troufnu si říct, že komunikuji efektivně a zatím jsem nenarazila na nějaký větší problém.

6) Používáte i neverbální komunikaci? Je pro Vás důležitá? (oční kontakt, držení těla, gestikulace, mimika...)

Používám ji určitě ale ne vždy ji dokážu ovládat. Samozřejmě oční kontakt je pro mě nezbytnou součástí komunikace, ale gesta a mimiku už tak dobře kontrolovat nedokážu. Zvláště pokud nesu nějaké špatné zprávy nebo mě něco naštvě je to na mě hned poznat.

7) Vyskytují se ve Vaší společnosti nějaké bariéry v komunikaci? (neznalost, neochota...)

Pokud bych měla říct nějaké bariéry nejspíše by to byla neznalost a nezkušenost. Chápu, že ne každý nemůže rozumět všemu a chvíli také trvá i zaškolení na potřebnou pozici. Jsem v tomto směru tolerantní ale bariéry to jsou.

8) Jak při komunikaci motivujete své podřízené?

Snažím se motivovat zaměstnance často. Na společných meetingách každý čtvrtek hodnotím práci, kterou odvedli a pokud jsem spokojena přede všemi je pochválím. Myslím, že to podřízeným pomáhá se sebevědomím, a motivuje je to.

9) Do jaké míry nasloucháte svým podřízeným? Dáváte jim pravidelnou zpětnou vazbu? Jakým způsobem?

Podřízené si vždy vyslechnu. Zaměstnanci mluví mezi sebou a někdy ví více než vedení, takže jsem ráda, když se nebojí sdílet své názory.

Zpětnou vazbu poskytuji, pokud možno ihned.

10) Absolvovali jste nějaký kurz komunikace? Pokud ano byl přínosem? Pokud ne měli byste zájem?

Zúčastnila jsem se jednoho kurzu v bývalém zaměstnání a jednoho asi dva roky zpátky v tom stávajícím. Týkali se toho, jak vést tým a jak efektivně komunikovat. Některé poznatky dodnes využívám, ale ráda bych se až bude situace lepší nějakého kurzu zúčastnila.