

## 8 Přílohy

### 8.1 Seznam otázek

1. Jak důležitá je pro Vás pracovní komunikace?
2. Jaké dovednosti utvářejí dobrého manažera?
3. Jaké oblasti ve své manažerské komunikaci využíváte?
4. Čeho se snažíte při firemní komunikaci vyvarovat?
5. Jaké komunikační prostředky využíváte?
6. Jak sdělujete důležité či nepříjemné zprávy?
7. Jak reagujete při zvýšení hlasu?
8. Kdy při Vaší práci upřednostňujete osobní komunikaci?
9. Jaký význam pro Vás mají neverbální signály? Kterých si všímáte nejvíce?
10. Za jaký typ manažera se považujete? Využíváte direktivní styl předávání informací?
11. Kdy od svých podřízených či nadřízených vyžadujete zpětnou vazbu?
12. Jaké prostředky využíváte k motivaci zaměstnanců?
13. Jak rozdělujete formální a neformální komunikaci? Například při vánočním večírku...
14. Jak podle Vás ovlivní manažerská komunikace prosperitu či hospodářské výsledky firmy?
15. Jak vedete rozhovor v případě konfliktu či nenadálého problému?
16. V případě kdy se firmě krátkodobě nedaří, na čem postavíte Vaší komunikaci?
17. Jak dlouho jste ve funkci? Jak se Vy osobně snažíte zlepšovat své komunikační dovednosti?

## 8.2 Přepisy rozhovorů s manažery z vybraných společností

Otázka č. 1: Jak důležitá je pro Vás každodenní pracovní komunikace?

Respondent A

„Jednoznačně velmi. Mojí prací je předávání informací svým podřízeným a také tvoření výukových materiálů. Součástí mojí práce je vytvoření zpětné vazby k práci, kterou mi moji podřízení připraví. Komunikace tam musí být jasná, srozumitelná, bez ní by to nešlo.“

Respondent B

„Pracovní komunikace je důležitá vždy, hlavně když je zaměřená tzv. in house. Základ úspěchu je komunikace všech důležitých rozhodnutí uvnitř firmy, aby všichni zaměstnanci pochopili, proč to děláme, jak to děláme a co vlastně budeme dělat a tím pádem to vzali za své.“

Respondent C

„Bez ní to nejde. Podle ní oddělím dobrého a špatného manažera. Když se při nějakých případech zvolí špatná komunikace, tak to má občas fatální dopady. Zvolení špatné komunikace může mít dominový efekt pro celou firmu.“

Respondent D

„Na škále 1 – 10 je pracovní komunikace na desítce. Komunikaci podle mého můžeme rozdělit do tří rovin, na rozvíjející, rovnací a problematiku stížností.“

Respondent E

„Pracovní komunikace je zásadní. Bez pracovní komunikace se nikam nedostanete v jakémkoli oboru. Je to základ všeho, co my děláme v managementu.“

Respondent F

„Komunikace patří k hlavním nástrojům řízení firmy. V rámci spolupráce s vysokým managementem, je komunikace jeden ze základních pilířů řízení firmy.“

Otázka č. 2: Jaké dovednosti utvářejí dobrého manažera?

Respondent A

„Manažer má mít schopnost přijímat informace, analyzovat informace a vytvořit z toho nějaký závěr, tak aby to podřízení pochopili a vzali za své.“

Respondent B

„Dobrý manažer na jednu stranu musí umět naslouchat ostatním lidem a na druhou stranu na sebe musí umět vzít zodpovědnost za věci, které dělá.“

### Respondent C

„Být dobrým manažerem se z části dá naučit, ale myslím si, že ti nejlepší to prostě v sobě mají. Manažer musí mít empatii, pro lidské citění, všeobecný přehled a cit, jak s lidmi komunikovat a zacházet. Zásadní je dovednost vyjadřování se.“

### Respondent D

„Schopnost komunikovat, poradit, být přirozeným leaderem. Manažer by měl mít osobnostní charakter a profesionální charakter.“

### Respondent E

„Manažer by měl mít vždy jasno, čeho má jeho tým dosáhnout a jakými kroky toho ve spolupráci s nimi chce dosáhnout. Měl by mít přehled o tom, koho má v týmu a být si vědom jejich silných a slabých stránek a správně je využívat.“

### Respondent F

„Jeden ze základních prvků, který dobrý manažer musí mít, je sociální inteligence. Když touto vlastností manažer disponuje, dokáže přesvědčit zaměstnance, aby dělali to, co po nich manažer chce. Mimo jiné také musí mít organizační schopnosti a také schopnosti spojené s řízením projektu a firmy.“

Otázka č. 3: Do jakých oblastí by se dala rozdělit Vaše práce coby manažera?

### Respondent A

„Já ve své funkci věnuji vedení porad. To znamená příprava a předávání informací. Součástí mojí práce je příprava tréninkových, školicích, výukových materiálů. Dále se zabývám hodnotícími a disciplinárními pohovory. Poté předávám výhledy akcí a plány svým nadřízeným.“

### Respondent B

„Manažer musí umět namotivovat svůj tým, vést svůj tým, musí ale i umět usměrnit svůj tým, musí umět vytyčit směr, kterým jeho skupina půjde. Nejdůležitější pro mě osobně je, aby si manažer uměl obhájit svoje rozhodnutí a uměl poslouchat zaměstnance, které ve svém týmu má. Dobrý manažer se pozná tak, že dokáže přijmout názory jiných, které jsou někdy lepší než jeho samotné.“

### Respondent C

„Pravidelně každý týden mám schůzku se svými podřízenými face to face a také maticově řídím menší týmy. Pomáhám lidem, za které jsem zodpovědná. Úkolem mých kolegů je personální obsazení, výkonnost, kontrola.“

#### Respondent D

„Pro mě jsou důležité porady a rozdělování úkolů. Motivace je celkově u zaměstnanců velmi těžká disciplína. Člověk ji buď má, nebo nemá. U zaměstnance se můžete snažit najít motivaci tak, že si ji on sám pojmenuje. Komunikace je samozřejmě klíčová.“

#### Respondent E

„Máme vymezenou jasnou strukturu, tak aby každý věděl, co je obsahem porad. Pomocí agend si nastavujeme obsah práce. Klíčová je pro mě oblast meetingů, kde svým kolegům rozdělím práci. Moje práce se skládá z motivace nebo tam například řeším i neplnění úkolů.“

#### Respondent F

„Ve svém působení se snažím být jakýmsi vizionářem. Snažím se nacházet sofistikované, pokročilé řešení, které mohou být dlouhodobě úspěšné. Druhá věc je provozní řízení. Provozní řízení není silnou stránkou vizionářů, proto se snažím tuto oblast převést na úzkou skupinu mých top manažerů, kteří převádí mé vize do reality.“

Otázka č. 4: Čeho se snažíte při firemní komunikaci vyvarovat?

#### Respondent A

„Manažer by se určitě měl vyvarovat cílené manipulace. Všechny informace, které předává, by měl mít ucelené tak, aby byly v jednoduché formě. Měl by ze svého projevu vynechat emoce a předsudky, informace by měly být předávány v souladu a klidu.“

#### Respondent B

„Do firemní komunikace nepatří to, že se manažer rozhodne pro něco sám na základě nepodložených faktů, z nějakého jeho osobního pocitu. Do firemní komunikace dále nepatří zesměšňování nebo ukazování na slabiny jiných lidí.“

#### Respondent C

„Lidem se svému týmu vždy říkám, aby se vyvarovali hodnocení ostatních. Jsme tu, abych hodnotili tebe a nikoho jiného. Při rozhovorech se držím podložených faktů a neřádám se moc do minulosti, zaměřuji se spíše na budoucnost.“

#### Respondent D

„Určitě tam nepatří osobní narážky. Nikdo od svého šéfa nechce, aby rozvíjel myšlenky do nějakých rozsáhlých spisů. Snažím se vyvarovat složitosti při komunikaci. Komunikace by měla být jasná, parametrická a s nějakým výstupem.“

#### Respondent E

„Snažím se vyvarovat nestálosti, tak aby moje komunikace „držela kurz“. Je důležité si pamatovat, že když je k Vám vyřčena kritika, tak to není kritika osobní, je to ku prospěchu věci.“

Chci se vyvarovat škatulkování a naznačování nějakých rolí. Snažím se o to, aby kolegové cítili důvěru ve mě a já v ně.“

#### Respondent F

„Pokud se ve firmě stanoví nějaká pravidla, měl by být ředitel první, kdo se jimi řídí a jde příkladem. Snažím se vyvarovat nedodržování svých vlastních pravidel. Snažím se také vyvarovat negativním emocionálním prvkům v konverzaci, obzvlášť v ženském kolektivu, který, my z velké části máme. Také dodržuji principy hlubšího morálního kodexu.“

Otázka č. 5: Jaké komunikační prostředky využíváte?

#### Respondent A

„Informace předáváme několika způsoby. Je to samozřejmě jak v písemné podobě formou prezentací a materiálů, tak v mluvené formě telefonicky. Máte také videokonference přes Microsoft Teams a osobní porady například jeden na jednoho.“

#### Respondent B

„My stále velmi často využíváme porady na všech úrovních, dále spolu se zaměstnanci sdílíme informace v interním systému. Mechanikům vyvěšujeme informace na nástěnkách.“

#### Respondent C

„Teď momentálně řešíme vše přes Microsoft Teams. A jinak v kanceláři máme porady. Informace, které jsou předávány hromadně si každý zaměstnanec může dohledat na workplace.“

#### Respondent D

„My používáme hlavně mail a pak spolu komunikujeme prostřednictvím online platformy Jitsi nebo Microsoft Teams.“

#### Respondent E

„Hodně používáme Microsoft Teams a potom ještě online platformu Trello. Používají se také nástroje project manažerství – Microsoft Project. Já osobně také ve velkém používám Outlook pro řízení struktur porad a Notes pro poznámky sdílené s kolegy.“

#### Respondent F

„V rámci naší komunikace jsme přešli z verbální a telefonické komunikace na mailovou. V současné době nejvíce využíváme komunikaci přes Skype. Komunikujeme písemně tímto způsobem z důvodu jednoduché dohledatelnosti historie. V případě potřeby využíváme také videokonference na komunikaci s obchodními partnery.“

Otázka č. 6: Jak sdělujete nepříjemné zprávy (například oznámení o propuštění z pozice apod.)?

Respondent A

„Tohle prostředí je pro mě většinou takové zvláštní a není mi to moc příjemné. Musí to být vždy rozhovor jeden na jednoho. Při tomto rozhovoru by se nemělo chodit kolem horké kaše, mělo by se říct, o co jde, proč se to stalo a jak to bude pokračovat dál. Když to končí vyhazovem, tak by si z toho zaměstnanec měl odnést to, že tím jeho život nekončí.“

Respondent B

„Oznamování vyhazovu je pro mě vždy to nejhorší, co může být. Na druhou stranu chápu, že jsou za tím nějaké důvody, zbavujeme se lidí, kteří jsou neefektivní pro firmu. Nejhorší pro mě je, když musím někoho vyhodit pro nadbytečnost.“

Respondent C

„Přestože to dělám už 10 let, je mi to stále velmi nepříjemné. Vždy, když tohle jdu lidem sdělit, tak o tom nevědí. My využíváme moment překvapení, aby se zaměstnanec nemohl hodit marod. Musí se mu to řádně obhájit, aby pochopil/a proč k propouštění dochází.“

Respondent D

„Já sám nikoho nevyhazuji. Je důležité, aby všechny nepříjemné zprávy byly vyřizovány v soukromí a z očí do očí. Nelze to řešit na poradě nebo při nějaké společné diskuzi s ostatními zaměstnanci. Snažím se tyto věci řešit osobně, pokud je to osobního charakteru, pokud je to pracovního charakteru, dá se využít mail.“

Respondent E

„Snažím se, aby nepříjemné zprávy nebyly blesky z čistého nebe. S kolegy pracuji průběžně a k nějakému závěru či rozhodnutí to směřuje déle. Struktura by měla být nastavena tak, aby věděli, co ode mě mají očekávat a zda svoji práci plní správně či ne. Samozřejmě nepříjemným zprávám se každý manažer nevyhne. V tom případě je potřeba si vše říci na rovinu a otevřeně.“

Respondent F

„Nepříjemné zprávy se vždy sdělují obtížně. Snažím se tyto informace sdělovat v soukromí, mezi čtyřma očima. Neříkám tyto informace úplně na přímo, snažím se zjemnit konverzaci.“

Otázka č. 7: Jak reagujete, když na Vás oponent zvýší hlas?

Respondent A

„Občas se tyto situace stávají. Primárně se snažím zklidnit toho člověka, dopátrat se momentu, kdy „vystartoval“ a co jsem řekl já špatně, co ho popudilo. Chci, aby mi to řekl ze svého pohledu, a snažíme se to společně vyřešit.“

Respondent B

„Snažím se pochopit proč zvýšil hlas. Cítí nějakou křivdu nebo chce být prostě jen slyšet? Porada by měla probíhat na základě vzájemné komunikace a mým úkolem je zjistit jaký problém tento dotyčný člověk má.“

Respondent C

„Mně se spíš stává to, že lidé začnou brečet a pak se mnou přestanou komunikovat a stáhnou se do sebe.“

Respondent D

„U mých podřízených se mi to ještě nestalo, tak abych si to nějak výrazně pamatoval. Moje reakce většinou bývá taková, že já mám naopak hlubší a pomalý hlas.“

Respondent E

„V psychologii funguje opačná logika. Když mluvíte potichu, srozumitelně a zřetelně, tak od křiku oponent většinou upustí. Klíčové je si tyto věci nebrat osobně. Dotyčný má v té chvíli problém, něco ho rozčílilo nebo se ho něco dotklo. Já to vždy řeším s nadhledem.“

Respondent F

„Snažím se zachovat klid, rozvahu a vstřícnost. Věřím v to, že se slušností nejdál dojdu, proto tuto metodu aplikuji i v takových extrémních případech a dojde tak ke zmírnění agrese.“

Otázka č. 8: Kdy při Vaší práci upřednostňujete nebo dokonce vyžadujete osobní komunikaci face to face?

Respondent A

„Mám radši, když můžu dělat výběrové pohovory osobně s kandidátem. Teď, v koronavirové situaci jsme vedeni dělat výběrové pohovory po telefonu a není to ono. Potom je také dobrá přítomnost při závěrečném hodnocení s koncem roku, kde hrají roli emoce.“

Respondent B

„Já velmi často preferuji osobní komunikaci a fyzický kontakt s lidmi. U nás ve firmě jsou profese, které člověk nemůže dělat z domova. Mám také rád, když se do konverzace zapojí nejen pracovní věci, aby to bylo odlehčené. Konec konců s lidmi v práci trávíme více času než s vlastními partnery.“

### Respondent C

„Vždy když řešíme personální otázky jako je výkonnost, vyhazov nebo povýšení. Při těchto příležitostech se scházíme i s rouškami.“

### Respondent D

„To jsou takové ty osobní, nepříjemné zprávy, které jiným způsobem sdělit nejdou. Jinak já nepatřím k těm lidem, kteří se rádi objímají a pusinkují. Na vše se primárně snažíme využívat mail.“

### Respondent E

„Jednoznačně při našich statusech. Což jsou schůzky s manažery jeden na jednoho, mluvíme tam o tom, co se jim v minulém týdnu povedlo a na čem budou pracovat v následujícím. Jsem rád, když vidím bezprostřední reakci a mimiku.“

### Respondent F

„U nás ve firmě celkově upřednostňuji spíše práci z kanceláře. Požaduji přítomnost zaměstnanců v kanceláři i v nynější době, práce je tak efektivnější. U úzce zaměřené práce, jako je programování nebo grafika, tam je naopak práce z domova efektivnější, protože se jedná o práci, která je krátká, odborná, jasná a není tam potřeba interakce s okolním prostředím.“

Otázka č. 9: Jaký význam pro Vás mají neverbální signály? Kterých si všímáte nejvíce?

### Respondent A

„Myslím si, že jsem specialista na nonverbální komunikaci a všímám si jí hodně. Nejvíce dbám na oční kontakt a výraz obličeje. Dívám se také, jak člověk pracuje s rukama a na jeho postoj.“

### Respondent B

„Neverbální signály jsou velmi důležité a je jich celá spousta, jak pozitivní, tak negativní. Manažer by měl vycítit, kdy se potřeba zbavit se určitého člověka, když kladně nepřispívá týmu. Například když přistupuji k nepopulárním krokům (prodlužování pracovní doby), tak bych měl poznat, jestli s tím lidé souzní nebo ne.“

### Respondent C

„Já si neverbálních signálů všímám hodně. Nevím, jestli se to mezi neverbální signály dá zařadit, ale já si nejvíce všímám, když lidem naskakují rudé skvrny na krku. Vždy, když se toto stane, snažím se kandidáta uklidnit a nestresuji ho. Hodně si také všímám, když uhýbají očima.“



#### Respondent D

„Když s člověkem sedíte naproti u stolu, tak vnímáte obličej a ruce, ne celé tělo. Musím se přiznat, že když mi člověk lže, jsem na základě neverbálních signálů nikdy nepoznal. Vnímám rozpory mezi tím, co říká a co já беру jako skutečnost. Což je samozřejmě spíše verbálního charakteru.“

#### Respondent E

„Neverbální signály jsou pro mě základ. Často se říká, že ukazují víc než obsah verbálního projevu. Já tomu občas nedávám takovou váhu. Vidím to jako vodítko k něčemu, ale nevyvozují z toho konkrétní závěr. Jinak si všímám nejvíce očí, z nich poznám, zda má člověk zájem či ne.“

#### Respondent F

„Pro mě mají třeba nonverbální signály větší význam než verbální. Při konverzaci pozorují chování člověka. Dívám se na detaily v obličejí nebo například na ruce, všímám si také tónu hlasu. Lidé často tyto signály nedokážou zakrýt a tím mi dávají najevo co si myslí.“

Otázka č. 10: Za jaký typ manažera se považujete? Využíváte direktivní styl předávání informací?

#### Respondent A

„Dříve jsem byl direktivní, ale teď vím, že touto cestou už opravdu jít nechci. Snažím se hodně vysvětlovat, argumentovat, motivovat, uvádět příklady z praxe a nechávám své podřízené vypovídat.“

#### Respondent B

„Prošel jsem velkým vývojem mého manažerského stylu. Z velké části mě ovlivnil japonský styl vedení, protože často jezdím na pracovní cesty do Japonska. Nyní se při vedení snažím dbát na to, aby to bylo kolektivní rozhodnutí mého týmu, s tím, že můj hlas platí za dva.“

#### Respondent C

„Jsem hodně kooperativní, a když se stane nějaká chyba, tak беру kolektivní vinu. Viním tím pádem i sebe. Jsem také hodně podporující typ manažera. Když vidím, že zaměstnanec něco baví a zajímá a chtějí by se v tom zdokonalit, tak jim dám možnost.“

#### Respondent D

„Direktivnímu stylu předávání informací se snažím vyvarovat. Využívám ho pouze tehdy, když se s dotyčným člověkem nejsem schopen domluvit jinak. Snažím se hodně využívat koučovací styl, když motivuji své zaměstnance.“

### Respondent E

„Myslím si, že jsem opak direktivního typu manažera. Chci, aby byl každý ředitelem své oblasti, nezáleží na tom, jak dlouho to dělá. Dávám svým podřízeným důvěru a očekávám od nich, že si své nápady obhájí a odprezentují jak nejlépe umí. Považuji se za delegující typ manažera.“

### Respondent F

„Rozlišuji to podle toho, s kým jednám. Na dělníky na stavbě je občas potřeba direktivní styl použít. Naopak jinak jednám s mými top manažery. Snažím se své lidi vést tak, aby šli za společným cílem a k němu sami dospěli. Celkově se ale považuji na méně direktivní manažera.“

Otázka č. 11: Kdy od svých podřízených či nadřízených vyžadujete zpětnou vazbu?

### Respondent A

„Zpětnou vazbu využívám hojně. Předkládám lidem v týmu svoje nápady a chci vědět, co si o tom oni myslí, popřípadě co by tam přidali. Mám rád, když se z toho stane náš společný brainstorming, kdy každý s něčím přijde a ukáže mi na to ten svůj pohled.“

### Respondent B

„U nás ve firmě děláme vždy follow up. Japonci uplatňují tzv. PDCA cyklus, když zavádějí novou službu. To v praxi znamená, že to nejdříve naplánujeme, provedeme to, pak zkontrolujeme se zaměstnanci a tady právě probíhá feedback a na závěr se ta služba nasadí do ostrého provozu nebo se implementuje do dalších odvětví.“

### Respondent C

„Bez toho by to nešlo. Ať už je to nadřízený, podřízený nebo zákazník, vždy potřebuji vědět, jestli to, co mu doručuji je to, co chce. Myslím si, že feedback je to v tomto případě to gró.“

### Respondent D

„Feedback určitě využíváme při zavádění nového produktu, ptám se svých podřízených, co na produktu vidí, jak ho vnímají pro klienta, jak ho vnímají pro sebe, jaká vidí pozitiva, co jim chybí, případně čím by se dal v budoucnu rozšířit.“

### Respondent E

„Feedback je pro mě otevřená komunikace, kdy se od svých kolegů chci dozvědět, zda to, na čem jsme se domluvili, dává smysl. Snažím se je podpořit v tom, aby se nebáli napadat moje nápady, když se jim nelíbí. Budu rád za otevřenou diskuzi. Feedback беру jako navigaci, zda jsme tam kde jsme měli být.“

### Respondent F

„Pravidelně míváme strategické porady. Radím se se svými kolegy ohledně dalšího směřování firmy, dělám to z důvodu trvale udržitelného rozvoje a spolupráce. Snažím se dělat projekty, které moje zaměstnance budou bavit a budou je chtít dělat a ptám se na jejich názory.“

Otázka č. 12: Jaké prostředky využíváte k motivaci zaměstnanců?

### Respondent A

„Motivace je velká část mojí práce. Využíváme několik typů motivace. Motivací nazýváme všechny školicí nebo rozvojové programy. Mimo to se snažím motivovat tak, aby zaměstnanci viděli svůj osobnostní nebo dovednostní růst.“

### Respondent B

„Motivace je samozřejmě pro lidi primárně spojená s odměňovacím systémem. Myslím si, že benefity slouží jako krátkodobý odměňovací systém, protože pro zaměstnance ztrácí hodnotu, když už jí má. Stává se z něj samozřejmost. Motivace by měla být verbální, zaměstnanec by měl žít pro svůj tým a měl by být chválen.“

### Respondent C

„Využívám pochvalu. Pokud se mi někdo jeví jako perspektivní člověk, tak ho cpu do projektů horem, dolem. Když se pak naskytne možnost pro odměnu, tak ji určitě využiji.“

### Respondent D

„Dobrý manažer se pozná právě podle toho, jak dokáže motivovat. Je důležité, aby mě lidé vnímali jako přínos, jako někoho, na koho se obrátí v případě potíží a abych i já cítil, že ten člověk je rád se mnou. Finanční motivaci samozřejmě vytváří pojišťovna, to já moc neovlivňuji.“

### Respondent E

„Motivace je důležitá věc. Já věřím na vnitřní motivaci. Věřím tomu, že v práci je nějaký větší cíl a když se člověk ztotožní s tímto cílem, tak to pramení ke klíčové motivaci. Další věc je adekvátní odměna za provedenou práci. Každý potřebuje být zabezpečený. Odměny jsou také potřeba, a když to jde, tak je využívám. Pro mě však nejdůležitější zůstává vnitřní motivace, jak jsem zmínil.“

### Respondent F

„Širokou škálu motivačních prvků, protože každý zaměstnanec je jiný. Pro někoho je důležitější osobní vazba. Pro takového člověka je důležitější to, že mu věřím, že ho pochválím

a chci s ním spolupracovat. Někteří zaměstnanci jsou čistě zaměřeni na finance, takže také využívám provize aj. Jsem si však vědom toho, že finanční ohodnocení je dvojsečná zbraň.“

Otázka č. 13: Jak rozdělujete formální a neformální komunikaci? Například při vánočním večírku nebo podobných setkáních.

#### Respondent A

„Na pracovišti komunikaci moc nerozděluji. Utváření dobrého pracovního prostředí je pro mě důležité, proto nechávám volnou komunikaci. Na večírku je to jiná věc, tam se ani o práci ani nikdo moc bavít nechce. Na druhou stranu, nikoho nebudu zastavovat, když o tom sám začne.“

#### Respondent B

„Pro mě vánoční večírek není večírek, pro mě je to stále práce. Snažím se si s každým povídat, každého vyslechnout a nechat lidi vypovídat, aby měli lepší pocit. Pro mě je to utužování pracovních vztahů.“

#### Respondent C

„U nás se na vánočním večírku práce vůbec neřeší, lidé se tam jdou pobavit. Často se mi stává, že kolegové po mě na večírcích vyzvídají věci z mého soukromí.“

#### Respondent D

„Při vánočním večírku řeším výhradně osobní komunikaci. Při těchto situacích neotvírám pracovní komunikaci. Pokud dotyčný zaměstnanec pracovní komunikaci otevře, jsem schopen ji krátce odkomunikovat. Většinou se tam taky docela špatně slyšíme a nikdo moc řešit práci nechce.“

#### Respondent E

„Já to moc nerozlišuji. Nemám osobní a pracovní tvář. Přispívá to k tomu, že si s kolegy můžeme říct cokoliv. Mám rád, když je komunikace otevřená. Člověk tráví v práci opravdu hodně času, myslím si proto, že tyto dvě sféry jsou promnuté. Na vánočním večírku se samozřejmě řeší spíše témata typu rodina, přítele, cestování apod.“

#### Respondent F

„U mně nejbližších lidí vnímám veškerou pracovní komunikaci jako osobní a obráceně. Nerozlišuji to. Já jsem člověk, který je plně oddán firmě a skoro veškerou komunikaci vnímám jako pracovní. U lidí, kteří mi blízcí nejsou, jako například krátkodobí zaměstnanci nebo dělníci, u nich se snažím pouze o pracovní komunikaci.“

Otázka č. 14: Jak podle Vás ovlivní manažerská komunikace prosperitu či hospodářské výsledky firmy?

Respondent A

„Může jí ovlivnit velmi, protože jde o to, jak manažer předá informace. Pokud udělá takovou atmosféru, že zaměstnanci budou aktivně „kopat“ za svoji firmu, tak je to dobře. Na tomto je založená celá firemní politika.“

Respondent B

„Ne každý člověk může být manažer. Být dobrým manažerem se neskutečně těžká věc. Firma je jeden velký stroj, který pracuje a s přibývajícím časem se musí namazat. Když se nenamaže, tak přituhne a časem se zasekne. Tento příměr se dá použít s firemní politikou. Manažer musí stroj pořád přimazávat, aby fungoval správně, má za úkol nejen rozvíjet zaměstnance ale i firmu.“

Respondent C

„Na vysokých manažerských pozicích člověk prostě musí být přísný a nekompromisní. Konkrétně můj vliv až zas tak fatální důsledky na hospodářské výsledky firmy nemá, protože máme zkušební lhůtu, a když se člověk neosvědčí, tak jde z kola ven.“

Respondent D

„Myslím si, že se manažerská komunikace může projevit jak negativně, tak pozitivně. Odráží se to podle toho, jak jsou změny správně vykomunikovány. Když je změna kolektivně špatně pochopena, tak to hospodářské výsledky firmy ovlivnit může.“

Respondent E

„Manažerská komunikace je absolutně důležitá. Výsledky však nejsou ihned viditelné. Manažerská komunikace je podle mého základem kultury ve firmě. Kultura ve firmě je podstatná v tom, jaký je dosahovaný hospodářský výsledek. Já si myslím, že kultura ve firmě je strategií té samotné firmy.“

Respondent F

„Je potřeba toto vnímat ze dvou prvků. Jedna stránka je obsahová, druhá je forma. Pokud máme špatný obsah a uděláme skvělou formu, tak je to zbytečné. Pokud budeme mít výbornou vizi a špatnou komunikaci, tak je to také špatné. Tyto dvě složky jsou obě stejně důležité a musí jít ruku v ruce.“

Otázka č. 15: Jak vedete rozhovor v případě konfliktu či nenadálého problému?

Respondent A

„Občas se stává, že je nějaká vyhrocená situace například při poradě. V tomto případě si toho dotyčného člověka, který způsobuje rozruch, vezmu na chodbu a vyjasním si s ním problém z očí do očí. Chci, aby mu bylo jasné, proč jsme se sešli a aby změnil tón komunikace.“

Respondent B

„Když mají konflikt dva zaměstnanci mezi sebou, tak se je snažím vyslechnout a vyřešit situaci ku prospěchu firmy. Konflikty se občas řeší těžko a nemám to rád. Pracuji v korporátu a musím se řídit nějakými pravidly a selský rozum musí jít stranou. Musím rozhodnout a za svá rozhodnutí nesu zodpovědnost.“

Respondent C

„Nedávno jsem měla konflikt se svým nadřízeným. Nikoho jsme do toho nezatahovali, vyřešili jsme si to jen mezi sebou. Snažili jsme se mezi sebou najít kompromis, a tak by to podle mě mělo fungovat.“

Respondent D

„Konflikty většinou eskalují v nějaký problém v minulosti. Buď je něco nedořešené, nevysvětlené nebo nepochopené. Díky tomu, že se snažím tyto věci eliminovat dopředu, tak konflikty minimalizuji. Ale když už taková situace nastane, tak se ptám na výhradně pragmatické otázky, tzn. jak, kdy, proč se to stalo a zda je dotyčný schopný navrhnout řešení.“

Respondent E

„V konfliktu je důležité si vyslechnout strany. Konflikt je většinou podávaný emotivně. Snažím se dopít jadra problému. Je předmětem konfliktu nepochopení nebo snaha co nejlépe dělat svoji práci? Pak je to v pořádku. Jsou předmětem konfliktu naschvály nebo podobné zbytečnosti? Pak to samozřejmě řeším. O to víc je potřeba být nezaujatý a najít řešení.“

Respondent F

„Konflikty řeším různě, podle toho, o koho se jedná. Celkově ale mohu říci, že se snažím rozhovor vést s nadhledem a pokud možno mírně. Chci si vždy vyslechnout všechny strany a dojít k nějakému společnému řešení.“

Otázka č. 16: V případě, kdy se firmě krátkodobě nedaří (aktuální koronavirová situace), na čem postavíte Vaší komunikaci?

Respondent A

„Komunikaci postavím na faktu, že je to krátkodobá situace. Budoucí plány jsou nastaveny tak, aby přinesli kladné výsledky.“

### Respondent B

„Je důležité si říci, nedaří se, ale není to vina zaměstnanců. Manažer se musí umět stáhnout a připravit na to, že tohle těžké období tu určitou chvíli bude. Situace se musí zhodnotit ekonomicky. Máme na to to finančně ustát nebo ne? Teď jsem to takto sám udělal a u nás nedošlo k žádnému propouštění lidí.“

### Respondent C

„My nejsme v situaci kdy by se nám nedařilo a nikdy jsem v takové situaci nebyla. T-Mobile zažívá tak úspěšný rok, jako nikdy před tím. Nedokážu posoudit.“

### Respondent D

„V tomto okamžiku je důležitá společná porada. Při ní si řekneme, kde je nynější problém a jak ho napravíme. Tam je na radě brainstorming, kdy lidé mohou navrhnout řešení. Snažíme se na to společně přijít a já je vedu správným směrem.“

### Respondent E

„Nemyslím si, že v případě, kdy se firmě nedaří, by měla být komunikace výrazně odlišná. Firma musí analyzovat klíč neúspěchu. Na neúspěch je nahlíženo jako na problém, který musíme vyřešit, tak, jako každý jiný problém. Vedení by mělo převzít víc zodpovědnosti a strategii v případě potřeby předělat. Komunikace v krizi bývá striktnější, detailnější a více autoritativní.“

### Respondent F

„V tomto okamžiku provádíme zhodnocení s mým úzkým týmem lidí. Názory a navrhované řešení mých kolegů mě zajímají, každý se na to může dávat z jiného úhlu a přijít ke stolu s něčím, co by mě třeba vůbec nenapadlo. Snažíme se shodnout na nejlepším řešení a následně ho implementovat.“

Otázka č. 17: Jak dlouho jste ve funkci? Jak se Vy osobně snažíte zlepšovat své komunikační dovednosti?

### Respondent A

„Ve vedoucí funkci pracuji přibližně 15 let. Přijímám jakékoli kurzy nebo školení, které jsou ku prospěchu. Tam si člověk nejlépe uvědomí věci, které třeba zapomněl nebo může zlepšit.“

### Respondent B

„Ve vysoké manažerské pozici jsem 5 let. Jsem proškolený z Japonska a momentálně nechodím na školení. Snažím se hodně číst, poslouchat podcasty a vnímat příběhy úspěšných a neúspěšných firem. Základem mého byznysu jsou informace.“

### Respondent C

„V této konkrétní pozici jsem nově, teď je to přesně půl roku. Snažím se na sobě pracovat neustále. Hodně čtu. Člověk by měl mít otevřenou mysl k úspěšným příběhům a vnímat co se ostatním lidem osvědčilo. Výhodu mají komunity, které spolu sdílí prohry i výhry.“

### Respondent D

„Ve funkci jsem od roku 1995. U nás ve firmě máme občas nějaká školení. Knížky už nečtu, to už mám dávno za sebou. Studoval jsem komunikační dovednosti ve vztahu ke klientovi i k podřízeným.“

### Respondent E

„Snažím se neustále sebevzdělávat. Baví mě to. Je skvělé, že žijeme v moderní době a jsme schopni se přes podcasty dostat k motivačním velikánům. Také jsem si teď zakoupil program Masterclass, který je velmi přínosný.“

### Respondent F

„Ve funkci jsem pátým rokem. Čerpám ze zkušeností jiných významných osobností, které mě inspirovali. Hodně čtu knihy a business časopisy. Kdybych měl jmenovat konkrétní osobnosti, které mě inspirovali, tak je to Steve Jobs, Elon Musk, Jeff Bezos, Warren Buffett a další.“