

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Význam komunikace pro práci manažera

Bc. Hana Prokopová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Prokopová

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam komunikace pro práci manažera

Název anglicky

The Importance of Manager´s Communication

Cíle práce

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

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu formou dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Grada, Praha 1994
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X
DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1
KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9
KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 11. 2016

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Procházkové za odborné vedení této diplomové práce.

Význam komunikace pro práci manažera

Souhrn

Tato práce se zabývá problematikou významu komunikace pro práci manažera. Práce je rozdělena do čtyř částí. První část se skládá z úvodu, cíle práce a metodiky. Druhá část je zaměřena na teorii, kde jsou vysvětleny jednotlivé pojmy, které se týkají oblasti managementu, funkce manažera a komunikace. Každý tento je dále rozveden. Teoretická část je zpracována na základě prostudované literatury.

Praktická část analyzuje údaje získané pomocí dotazníkového šetření. V této části práce se analyzuje nejen získaný dotazník od manažerů vybrané společnosti, ale zároveň i dotazník, který byl určen pro spolupracovníky těchto manažerů.

Výstupy, které byly získány z dotazníkového šetření, byly zpracovány do grafů a tabulek za použití statistických metod.

V poslední části práce jsou stanoveny závěry a vyhodnocení.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, verbální a neverbální komunikace, typy komunikace, komunikační dovednosti manažera, bariéry v komunikaci, pozitivní komunikace.

The Importance of Manager's Communication

Summery

This work deals with the issue of the importance of communication for the work of the manager.

The work is divided into four parts. The first part consists of introduction, objectives of the work and methodology. The second part is focused on the theory, where are explained the various concepts that relate to the field of management, functions of manager and communication. Each of these is further explained. The theoretical part is processed on the basis of studied literature.

The practical part analyzes the data collected using the questionnaire survey. In this part of the work analyzes not only obtained by questionnaire from the managers of the selected companies, but at the same time, even the questionnaire, which was designed for the associates of these managers.

Outputs, which were obtained from the questionnaire survey, have been processed into graphs and tables using statistical methods.

In the last part of the work are set out conclusions and eveluation.

Key words: management, managerial funcion, verbal and nonverbal communication, types of communications, managerial communication skills, communication barriers, positive communication

Obsah

Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	12
Seznam grafů	13
1 ÚVOD	14
2 Cíl a metodika práce	15
2.1 Cíl práce.....	15
2.2 Metodika práce	15
3 Teoretická část	16
3.1 Management	16
3.1.1 Historický vývoj managementu.....	16
3.2 Manažer	17
3.2.1 Typologie manažerů	17
3.2.2 Příklady manažerů dle zaměření:	18
3.2.3 Styly řízení.....	18
3.2.4 Manažerské role.....	19
3.2.5 Manažerské funkce	20
3.2.6 Vlastnosti manažera.....	22
3.2.7 Vlastnosti úspěšného manažera	23
3.3 Komunikace.....	25
3.3.1 Aktivní naslouchání.....	25
3.3.2 Komunikační proces	26
3.3.3 Bariéry v komunikaci	27
3.3.4 Zpětná vazba.....	28
3.4 Verbální komunikace.....	29
3.4.1 Komunikační roviny verbální komunikace	29
3.4.2 Druhy verbální komunikace	30
3.4.3 Paralingvistická komunikace.....	30
3.5 Neverbální komunikace	30
3.5.1 Funkce neverbální komunikace	31
3.6 Spojování verbální a neverbální komunikace.....	32

3.7	Funkce komunikace	33
3.8	Druhy komunikace	34
3.9	Komunikační osobnost	34
3.10	Vedení zaměstnanců podle typu osobnosti.....	35
3.10.1	Komunikační preference.....	36
3.10.2	Komunikační zaměření.....	37
3.10.3	Rozpoznání komunikačního stylu podle rysů v chování.....	37
3.10.4	Komunikační model	38
3.10.5	Komunikační zásoba.....	39
3.10.6	Komunikační strategie	40
3.10.7	Komunikační strategie pro skupiny.....	42
3.11	Vnitropodniková komunikace	43
3.11.1	Pět základních funkcí komunikace v organizaci	44
3.11.2	Manažerská komunikace	45
3.11.3	Pracovní konflikty	45
3.11.4	Komunikační bariéry	46
3.11.5	Signály problémů.....	47
3.11.6	Posílení komunikace.....	47
3.11.7	Přenos informací.....	48
3.11.8	Komunikační kanály.....	50
3.11.9	Pozitivní komunikace	53
3.11.10	Asertivita	54
4	PRAKTICKÁ ČÁST	55
4.1	Charakteristika zkoumaného objektu	55
4.1.1	Kvantitativní výzkum formou dotazníku.....	55
4.2	Vyhodnocení výsledků vlastního výzkumu.....	56
4.2.1	Identifikační otázky	56
4.2.2	Neverbální komunikace.....	61
4.2.3	Verbální komunikace.....	66
4.2.4	Komunikace v organizaci	71
4.2.5	Otázky položené podřízeným pracovníkům.....	83
5	Výsledky práce.....	91

5.1	Celkové zhodnocení	91
5.2	Návrhy na zlepšení	93
6	Závěr	95
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96
8	Přílohy	99

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní proces komunikace.....	28
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zformulované požadavky E. Dale, které má proces organizování zajistit („OSCAR“)	21
Tabulka 2: Pohlaví	57
Tabulka 3: Věk respondentů	58
Tabulka 4: Praxe na pozici manažera	59
Tabulka 5: Dosažené vzdělání	60
Tabulka 6: Co Vás jako první zaujme při prvním kontaktu?	66
Tabulka 7: Jakým nejčastějším způsobem komunikujete se spolupracovníky?	77
Tabulka 8: Za hlavní komunikační překážku považují	78
Tabulka 9: Jak s vámi nejčastěji komunikuje váš nadřízený?	87
Tabulka 10: Za hlavní komunikační problém považují	87

Seznam grafů

Graf 1: Identifikační otázka – pohlaví	57
Graf 2: Identifikační otázka – věk	58
Graf 3: Identifikační otázka -Praxe.....	59
Graf 4: Identifikační otázka – dosažené vzdělání.....	61
Graf 5: Má pro vás neverbální komunikace velký význam?	62
Graf 6: Myslíte si, že rozumíte řeči těla?.....	63
Graf 7: Dokážete ovlivnit prvky svoji neverbální komunikace.....	64
Graf 8: Dokáže rozpoznat z neverbální komunikace záměr vašeho partnera?.....	65
Graf 9: Propojujete verbální a neverbální komunikaci?	67
Graf 10: Zakládáte si na spisovném vyjadřování?.....	68
Graf 11: Ovládáte rychlost a hlasitost svého projevu?	69
Graf 12: Je pro vás problém vystupovat na veřejnosti?.....	70
Graf 13: Domníváte se, že dokáže zaujmout posluchače při projevu?	71
Graf 14: Zvládáte přesně vymezit cíle pracovních úkolů?	72
Graf 15: Dokážete vyslechnout a přijmout názor svých podřízených?	73
Graf 16: Jste schopný rychle reagovat na změny ve společnosti?.....	74
Graf 17: Zvládáte oznámit zaměstnancům hůře akceptovatelné změny?.....	75
Graf 18: Jsou pro vás pravidelné schůzky a porady důležité?	76
Graf 19: Vyžadujete od podřízených zpětnou vazbu?	79
Graf 20: Komunikace s kolegy/podřízenými je přátelská.	80
Graf 21: Komunikace s kolegy/podřízenými je formální	81
Graf 22: Komunikace s kolegy/podřízenými je obtížna	82
Graf 23: Absolvovali jste kurz/školení zaměřený na komunikaci?	83
Graf 24: Dokáže váš nadřízený přesně vymezit cíle pracovního úkolu?.....	84
Graf 25: Je váš názor pro nadřízené důležitý?	85
Graf 26: Vyžadují vaši nadřízení zpětnou vazbu?	86
Graf 27: Je pro vás komunikace s nadřízenými obtížná?	88
Graf 28: Cítíte se být součástí týmu?.....	89
Graf 29: Dostáváte včas potřebné informace od vedení společnosti?	90

1 ÚVOD

Komunikace a komunikační schopnosti se řadí mezi nejdůležitější lidské schopnosti. Komunikaci lze chápat jako vzájemné předávání sdílených významů mezi lidmi, výměnu informací, dorozumívání, sdělování. Může sloužit k vytváření, pěstování a udržování mezilidských vztahů.

Schopnost vzájemné komunikace je typická pro každou živou bytost, ať se jedná o lidi či zvířata.

Zřejmě každý člověk ví, že se naši předkové dorozumívali nejprve pomocí posunků a neverbální komunikace. Později se k této komunikaci přidala i komunikace verbální. V dnešní uspěchané době mezi sebou lidé komunikují pomocí moderní technologie. Tato komunikace se ovšem nedá srovnávat s osobním kontaktem. Jelikož je společnost obrazně řečeno, založena na komunikaci, získává v současnosti stále větší význam každá disciplína, která se komunikací zabývá, počínaje internetem, přes mediální komunikaci až po logopedii.

Pro práci manažera je komunikace důležitou dovedností. Každý den musí komunikovat s nadřízenými, obchodními partnery a podřízenými zaměstnanci. Proto mnoho firem pořádá školicí programy pro své manažery, aby se zdokonalili v komunikačních dovednostech. Tato školení se zaměřují na správnou komunikaci v organizaci, ale i na její nedostatky. Manažer potřebuje komunikaci v mnoha směrech. Například při konferencích, poradách, řešeních problémů a motivaci zaměstnanců. Pomocí komunikace vybízí své spolupracovníky k lepšímu výkonu a získávání respektu. Pokud chce být manažer ve své profesi dobrý, musí rozumět potřebám svým zaměstnancům a získat si jejich důvěru.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zjistit, na jaké úrovni jsou komunikační dovednosti manažerů ve vybrané společnosti, jak využívají prvky komunikace v konkrétních podmínkách při jejich práci.

2.2 Metodika práce

Metodický postup diplomové práce se skládá z několika kroků.

První část práce byla zpracována pomocí teoretických východisek, která vychází z prostudovaných knižních publikací. Přehled zdrojů, které byly použity pro tuto práci, je uveden v závěrečné části diplomové práce.

Pro praktickou část byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Dotazník byl vložen na intranet společnosti. Před uveřejněním dotazníku byli manažeři informováni o jeho účelu a požádáni o jeho vyplnění. Dotazník obsahoval 24 uzavřených otázek a byl rozdělen na čtyři části. První část obsahovala identifikační otázky. Druhá část byla zaměřena na neverbální komunikaci. Poté následovala verbální komunikace a poslední část dotazníků se zabývala komunikací v organizaci.

Dále byl vytvořen dotazník pro podřízené pracovníky těchto manažerů. Dotazník byl vytvořen za účelem porovnání výsledků a možného doporučení pro zlepšení komunikace. Tento dotazník obsahuje pouze otázky týkající se komunikace v organizaci.

Odpovědi respondentů byly zpracovány v programu Microsoft Office 2010. Poté byly převedeny do grafické podoby a okomentovány.

Na závěr práce jsou uvedena doporučení ohledně zlepšení komunikace v organizaci.

3 Teoretická část

3.1 Management

Pojem management lze přeložit do češtiny jako řízení. Tento překlad by byl však velmi zjednodušen. Výraz management sahá k latinskému slovu „manus“, což v překladu znamená ruka. V anglickém jazyce naopak zdomácněl výraz „manage“ (řídit, vést, ovládat) a výraz management (vedení, správa, řízení).

Příklady definice managementu

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“ (Aldag, Stearns, 1987 in Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2011)

„Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažerů jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývají povinnosti“ (Drucker, 2001 in Vodáček, Vodáčková, 2006)

„Management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně“ (Robbins, Coulter, 2004)

Management má v dnešní době tři obsahové roviny:

- vedení lidí;
- specifická funkce realizovaná vedoucím pracovníkem;
- obor studia, odborná disciplína (1).

3.1.1 Historický vývoj managementu

Řízení je stejně staré jako civilizace. Bylo využíváno již v dávném starověku, kdy bylo potřeba při velkých a významných projektech jako například při stavbách pyramid, kanálů apod. Řízení využíval panovník, církve nebo armády. Moderní management vznikl v době růstu průmyslové výroby.

Vývoj managementu lze rozdělit do čtyř etap:

- 1) klasický management – vznikl v USA, koncem 19. století a trval až do 30. let 20. století. Tempo růstu produktivity a technický pokrok prudce stoupaly. Rostl význam faktoru řízení;
- 2) management 40. – 70. let 20. století – v této době vznikl organizovaný trh akcií. Vlastníci společností přenechali řízení společnosti řídicím pracovníkům – manažerům;
- 3) management koncem 20. století – vznikl empirický přístup. Mezi hlavní představitele patří W. G. Ouchi, M. E. Porter, Philip Kotler;
- 4) management počátkem 21. století – další rozvoj informačních, komunikačních a dopravních technologií. Roste důležitost informací a znalostí. (2, s. 19)

3.2 Manažer

Termín manažer se začal používat převážně v anglosaských zemích k označování osob, které zodpovídají za chod organizace.

V podnikatelské sféře je vždy za manažera považován ten, kdo provozuje a řídí podnik jménem jednoho nebo více vlastníků organizace. V malých firmách je hlavním manažerem vlastník. Tato situace se často vyskytuje i ve středních firmách.

Manažer je osoba, která má na starost tým spolupracovníků. Pomocí těchto spolupracovníků dosahují stanovených společných cílů.

Manažer musí mít nejen technické znalosti, být vizionář a mít řadu praktických dovedností, ale musí také zvládat plánovací, organizační, řídicí a kontrolní procesy. (3, s. 9)

3.2.1 Typologie manažerů

Typologie manažerů vychází z rozdělení manažerů podle úrovní řízení.

- Vrcholoví manažeři – jsou to top manažeři zodpovědní za všechna strategická rozhodnutí podniku. Zaměřují se na budoucí rozvoj společnosti a faktory, které vedou k efektivnímu fungování podniku. Jedná se o dlouhodobé plány a úkoly většinou v rozmezí 3-5 let;

- Střední manažeři – jedná se o manažery, kteří jsou zodpovědní za plánování a naplňování cílů stanovených top manažery. Střední manažeři patří do jedné z nejpočetnější skupiny;
- Linioví manažeři – také provozní manažeři. Jejich hlavním úkolem je řešení dílčích cílů. Jedná se o např. o vedoucí dílen, skupin, mistry apod. (4, s. 104)

Dále mohou být manažeři rozděleni dle svého zaměření nebo činnosti, za něž jsou zodpovědní. Jedná se o horizontální typologii manažerů.

3.2.2 Příklady manažerů dle zaměření:

- Manažeři kvality – zaměřují se na dodržování kvality, norem a jakosti;
- Personální manažeři – zodpovídají za řízení lidských zdrojů ve společnosti. Zaměřují se na motivaci a stimulaci pracovníků.
- Finanční (ekonomičtí) manažeři – jsou zodpovědní za finanční a účetní oblast;
- Procesní manažeři – jedná se o manažery, kteří se zaměřují na průběh celého procesu ve společnosti;
- Produktoví manažeři – jsou zaměřeni na oblast produktového portfolia;
- Využívají řadu analýz, jako je např. matice GE a BCG, analýza životního cyklu daného produktu. (4, s. 105)

3.2.3 Styly řízení

Mezi nejznámější styly řízení se řadí:

- Byrokratický styl – v tomto stylu se uplatňuje vysoká míra moci a nízká míra spolupráce s podřízenými. Dodržují se normy, směrnice a nařízení. Manažer se opírá o autoritu svých nadřízených. (4, s. 110);
- Autokratický styl (autoritativní styl) – tento styl je soustředěn na příkazy a rozkazy, které vycházejí od vedoucího pracovníka. Komunikace je většinou jednosměrná odshora dolů. Manažer je v literatuře uváděn jako vůdce, který rozhoduje sám;

- Demokratický styl (participativní) – Manažer a jeho podřízení se navzájem respektují. Komunikace je obousměrná. Vedoucí pracovník si ponechává konečné rozhodnutí;
- Liberální styl – vedoucí pracovník ponechává řízení práce na svých pracovnících. Pracovníci se podílí na rozhodování. Komunikace je převážně horizontální. Vedoucí pracovník poskytuje své názory jen, když je dotázán. (5, s. 244)

3.2.4 Manažerské role

Manažerské aktivity můžeme rozdělit do deseti rolí, které jsou rozčleněny ve třech skupinách.

Mezilidské role – tyto role vznikají z manažerova postavení a autority. Dále se dělí na tři role:

- Role vůdčí osobnosti – jedná se o nejzákladnější manažerskou roli. Manažer společnost reprezentuje a formálně představuje. Mezi jeho povinnosti patří podpisy dokumentů, dostupnost pro veřejnost a účast na společenských akcích;
- Role vedoucího – manažer motivuje a vede své podřízené. Je zodpovědný za plnění úkolů;
- Role propojovatele – manažer je zapojen do horizontálních vztahů s jednotlivci i se skupinami mimo organizaci.

Informační role – jedná se o předávání informací. Tyto informace získává manažer při vykonávání mezilidských vztahů.

- Role dohlázele – přijímání a hledání informací, které manažerovi umožňují potřebné pochopení práce celé organizace i jejího okolí. Manažer tyto informace může získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů;
- Role šířitele informací – manažer předává informace z vnějšího prostředí do organizace. Informace z vnitřního prostředí předává podřízeným;
- Role mluvčího – předávání informací lidem mimo jednotku. Manažer může předávat informace nadřízeným, veřejnosti, zákazníkům a dodavatelům.

Rozhodovací role – manažer tvoří strategická rozhodnutí, která vycházejí z jeho postavení a z přístupu k informacím.

- Role podnikatele – manažer může plánovat změny díky příležitostem ke zlepšení situace organizace;
- Role opravitele poruch – v této roli musí manažer reagovat na neočekávané problémy a situace řešit je;
- Role rozdělovatele zdrojů – jedná se o hospodaření se zdroji. Manažer rozhoduje o rozdělení zdrojů, jako jsou zásoby, čas, zaměstnanci a peníze. Dále rozděluje práci a schvaluje rozhodnutí před tím, než jsou provedena;
- Role jednatele – manažer se účastní jednání s organizacemi nebo s jedinci. (6, s. 31)

3.2.5 Manažerské funkce

Jde o činnost, kterou manažer vykonává ve své práci. Manažerské funkce se obvykle dělí na sekvenční a paralelní:

Sekvenční

- plánování;
- organizování;
- výběr a rozmístění spolupracovníků;
- vedení;
- kontrola.

Plánování

Plánování je aktivita, která je zaměřena na budoucí vývoj společnosti. Je to rozhodovací proces. Manažer definuje cíl, rozpracovává varianty, které vedou k dosažení cílů. Dále musí manažer rozpracovat dílčí úkoly a postupy.

Plány jsou rozděleny tak, aby na sebe navazovaly:

- z časového hlediska – strategické, taktické a operativní plány;
- z věcného hlediska – zajištění provázanosti plánů výrobních, obchodních, technických, investic, personálních aj.;

- z hlediska organizačních úrovní – zahrnuje plány od celopodnikových útvarů až po jednotlivé útvary. Všeobecný postup tvorby plánu:
 - konkretizace záměrů;
 - zabezpečení informačních zdrojů;
 - vypracování návrhu;
 - seznámení s návrhem plánu ve společnosti;
 - stanovisko společnosti k návrhu;
 - úpravu plánu, pokud se vyskytnou připomínky;
 - schválení a následné vydání konečné podoby plánu. (7, s. 120)

Organizování

Je to cílevědomá činnost, která vytváří, mění a udržuje stav určitého způsobu uspořádanosti (tj. organizační struktura) tak, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů. Určuje pravomoci a odpovědnost pro pracovníky, nadřízenosti a podřízenosti. (8)

Tabulka 1: Zformulované požadavky E. Dale, které má proces organizování zajistit („OSCAR“)

Cíle podnikatelské činnosti (O – objectives)
Specializace (S – specialization)
Koordinace (C – coordination)
Pravomoc (A – authority)
Odpovědnost (R – responsibility)

Zdroj: Přepřacováno dle MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

Výběr a rozmístění spolupracovníků

- kvalifikační požadavky spolupracovníků;
- nábor;
- výběr;

- rozmísťovanie;
- hodnotenie;
- rekvalifikace.

Vedení

Zahrnuje motivaci jednotlivců a kolektivu a jejich přímé a nepřímé usměrňování chování, tak aby efektivně plnili úkoly. Vedení lidí má důležitý význam pro dosažení cílů podniku.

Kontrolování

Jedná se o poslední sekvenční manažerskou funkci. Patří mezi každodenní činnosti manažera. Pomocí kontrolování se zjišťují pozitivní a negativní odchylky od plánu.

Paralelní funkce

- 1) Analýza problému – vymezuje problém, jeho podstatné stránky, příčiny, určuje stupeň naléhavosti řešení problému;
- 2) Rozhodování – následuje po analýze řešeného problému;
- 3) Komunikování při realizaci rozhodnutí včetně koordinace - zajišťuje uskutečnění rozhodnutí. (9, s. 82)

3.2.6 Vlastnosti manažera

Manažerské vlastnosti můžeme dělit na tvrdé a měkké.

Tvrdé dovednosti jsou spojené s technickými znalostmi manažera, jsou to znalostmi spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik. Dále se mezi tvrdé dovednosti manažera řadí analýza rizik, příprava rozpočtů, kontrola kvality apod.

Měkké dovednosti se zaměřují na vedení lidí, jejich motivaci a stimulaci, kdy jsou použity vhodné motivační a stimulační nástroje. Dále pak komunikace s podřízenými a nadřízenými. Tyto dovednosti jsou těžko měřitelné.

Vlastnosti manažera můžeme dále dělit na vrozené a získané.

Vrozené vlastnosti jsou ty, které nemůže manažer zdokonalovat, naučit se je. S těmito vlastnostmi se musí narodit.

Příklad:

- potřeba řídit;
- empatie;
- sebedůvěra;
- analytické schopnosti;
- koncentrace.

Získané vlastnosti manažera jsou ty, které se může naučit, může je získávat v průběhu života.

Příklad získaných vlastností:

- znalosti z oblasti teorie marketingu;
- ekonomické znalosti;
- technické znalosti;
- personální znalosti;
- znalosti motivace a stimulace. (10, s. 103)

3.2.7 Vlastnosti úspěšného manažera

- 1) Je vzorem pro ostatní - Lidé si mnohem více všímají toho, jak se manažer chová nebo co dělá než toho, co říká (pokyny podřízeným). Manažer je pro své podřízené vzorem, a proto by měl jít ostatním příkladem v tom, co hlásá a dělá. Mnoho zaměstnanců bedlivě sleduje, zda sám jejich nadřízený plní to, co od nich požaduje;
- 2) Zná dobře sebe sama - Manažer může dobře vést svůj pracovní tým, pouze pokud zná své silné stránky i oblasti vhodné pro další rozvoj. Schopný manažer musí porozumět nejprve sám sobě. Poté co porozumí sám sobě, je schopen lépe vést a motivovat ostatní. Nevyrovnaný a nejistý manažer si bude vybíjet své nálady na spolupracovnících. Pokud taková situace nastane, může negativně ovlivnit motivaci a morálku celého týmu;
- 3) Soustavně se vzdělává - Pokud chce být manažer úspěšný, musí na sobě průběžně pracovat. Je potřeba, aby rozvíjel své dovednosti a znalosti. To se týká nejen oblasti odborné, ale i oblasti vedení lidí. Musí umět připustit, že ne vždy má pravdu a dokáže přiznat chybu. Aktivně vyhledává příležitosti

k rozvoji a je otevřený novým myšlenkám. Rozvoj manažera je myšlen nejen jako vzdělávání, ale i přijímání nových a neznámých výzev v podobě náročných projektů aj.;

- 4) Má potěšení ze změny - Manažer by měl svým podřízeným překládat pozitivní stránky změny, vysvětlit jim, proč je změna důležitá, co jim přinese. Je potřeba, aby rozptýlil jejich obavy. Další důležitou věcí je, aby zachoval ze stávajícího systému to, co funguje a je dobré i v nových podmínkách. Lidé se časem naučí, že změna je součástí jejich práce a pomocí ní mohou uskutečňovat své nápady;
- 5) Umí myslet systémově - Myslet systémově znamená, že si člověk dokáže uvědomovat, jak fungují jednotlivé procesy, a dokáže oddělit příčiny od následků. Praxe ukazuje, že téměř většina pracovních problémů je způsobena nefungujícími systémy. Tento způsob myšlení především odstraňuje kulturu obviňování a zaměřuje se na řešení problému;
- 6) Dokáže efektivně komunikovat - Efektivně komunikovat neznámá pouze srozumitelně formulovat sdělení nebo jasně prezentovat své názory, ale také budovat vztahy s ostatními lidmi. Jde o schopnost vyjadřovat své myšlenky jednoduše a jasně způsobem, který je srozumitelný ostatním;
- 7) Myslí pozitivně - Jedná se o jednu z klíčových vlastností úspěšného manažera. Mnoho manažerů propadá lehce negativnímu myšlení a vidí kolem sebe jen problémy a důvody, proč nelze něčeho dosáhnout. Manažer-vůdce se naopak snaží hledat vše, čeho všeho lze dosáhnout. Věří, že je možné změnit věci k lepšímu;
- 8) Umí sebe i ostatní nadchnout - Manažer by měl umět svým nadšením pro práci strhnout i ostatní lidi. Tato vlastnost je stejně chytlavá jako pozitivní myšlení a lehce se dokáže přenést na spolupracovníky v různých situacích;
- 9) Je opravdový - Manažer se chová lidsky, umí přiznat chybu a to, že není dokonalý. Nesnaží se nikoho kopírovat a staví na své osobnosti a přirozeném stylu. Pokud se chová manažer přirozeně, lidé kolem něj mu věří a respektují ho. (25, s. 15)

3.3 Komunikace

Komunikace patří mezi základní životní potřeby každého člověka i zvířete. Pomocí komunikace získávají lidé informace, vysvětlují, vyjadřují své pocity a různé situace. Díky komunikaci jsou lidé schopni řídit jiné osoby, budovat vztahy a taky je ničit, ovlivňovat nebo se nechat ovlivnit.

Definice pojmu komunikace má široké vymezení. Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* a znamená něco spojovat, radit se s někým, souvislost. Komunikace může v dnešní době být použita v souvislosti s dopravními sítěmi, přemísťování materiálů a lidí, informací, pocitů či myšlenek. Komunikace se využívá v různých vědních oborech pomocí různých jazyků. K obohacení komunikace přispěla kybernetika, pro kterou je komunikace předáváním informací mezi komunikátorem a komunikantem. V tomto pojetí komunikace je velmi důležité kódování a dekódování zpráv, časové parametry, komunikační kanály a podobně. (11, s. 15)

Komunikace má mnoho definic, popisů a teorií. Webstrov definuje komunikaci jako:

„akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv mluvením, psaním či gesty“. Harold Lasswell popisuje pojem komunikace jako *„kdo říká co, jakým kanálem ke komu a s jakým účinkem, proč a s jakým záměrem“.* Podle Tubbs je komunikace

„proces vytváření významů mezi dvěma či více lidmi“. (12)

3.3.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání patří mezi jednu z nejdůležitějších komunikačních dovedností. Aktivní naslouchání rozvinul Thomas Gordon, který ho použil jako základní prvek své techniky P-E-T (Parent Effectiveness Training), která se zabývala školením rodičovské účinnosti, efektivity. Jedná se o proces, kdy posluchač vysílá zpět mluvčímu to, co je podle něj podstatou přijatého sdělení, a to jak po obsahové stránce, tak i pocitové. Aktivní naslouchání nelze chápat pouze jako přesné opakování slov mluvčího, ale jde spíše o vyjádření vlastního chápání jeho sdělení.

Díky aktivnímu naslouchání lze ověřit, zda posluchač pochopil, co mluvčí řekl a co tím míní. Důležitá je v tomto případě i zpětná vazba, kdy posluchač dává mluvčímu

najevo, že význam sdělení chápe, nebo naopak potřebuje objasnit či opravit jakákoliv nedorozumění.

Pro umění aktivního naslouchání existují tři techniky: parafrázovat myšlenky druhého, vyjadřovat své pochopení a klást otázky.

- Parafrázování myšlenek druhého. Pokud posluchač zopakuje vlastními slovy, co si podle něj mluvčí myslí a cítí, napomůže lepšímu vzájemnému porozumění, projeví svůj zájem. Pomocí parafrázování je mluvčí schopen dále rozvést to, co řekl původně. Při parafrázování je důležité být objektivní a nezavádět mluvčího směrem, který považuje posluchač za vhodný. Parafrázování je vhodné používat pouze tehdy, pokud je třeba zabránit možnému nedorozumění nebo pokud je chce jedna osoba druhé vyjádřit podporu a udržet probíhající konverzaci;
- Vyjadřovat své pochopení. Při parafrázování přijatého sdělení je potřeba komunikovat odraz přímo či nepřímo vyjádřených pocitů. Je to potřeba z důvodu ověření, zda posluchač vnímá, co mu mluvčí sdělil. Pomocí vyjádření pochopení se může mluvčí dále rozhovořit o svých pocitech. To pomáhá zejména tehdy, když je dotyčný rozčilený a deprimovaný;
- Klást otázky. Kladení otázek je důležité především proto, aby posluchač pochopil pocity a myšlenky mluvčího a získal další informace. (18, s. 115)

3.3.2 Komunikační proces

Komunikační proces probíhá mezi odesílatelem (komunikátorem) a příjemcem (komunikantem). Odesílatel vysílá k příjemci zakódované sdělení s cílem zajistit kvalitní komunikaci. Příjemce toto sdělení dekóduje a snaží se pochopit jeho podstatu. Pokud se odesílateli i příjemci podařilo dorozumět a dá-li příjemce vědět odesílateli, že zprávu pochopil, jedná se o feedback neboli zpětnou vazbu. Proces může být narušen komunikační šumem, který brání komunikaci. (12, s. 35)

3.3.3 Bariéry v komunikaci

Externí bariéry (vlivy prostředí)

- vyrušování;
- hluk;
- nevhodná teplota;
- jiní lidé v místnosti.

Interní bariéry (interní prostředí)

Interní bariéry se mohou dále rozdělit na fyzické a fyziologické, sémantické a psychosociální. (13, s. 114)

Fyzické a fyziologické

- fyzické nepohodlí;
- momentální zdravotní stav;
- vady zraku, sluch, výslovnosti;
- onemocnění způsobující ztrátu paměti.

Sémantické

- Rozdílná komunikační schopnost – dále se dělí na vrozenou (tvořivost, inteligence, jazykové nadání) a získanou (například rozvojem jazykových schopností a komunikačních/sociálních dovedností);
- Rozdílná sociální a kulturní zkušenost, která se promítá do používaného jazyka a vede k rozdílně pochopeným významům.

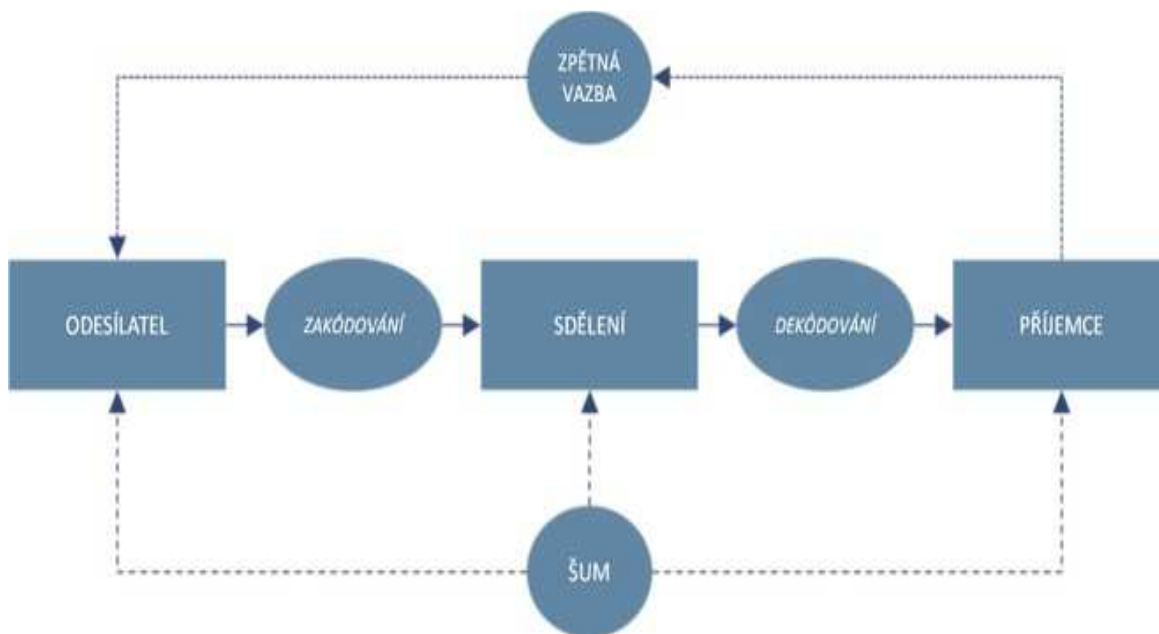
Psychosociální

- Zaměření na vlastní potřeby;
- Nesoustředěnost;
- Ego-obranné mechanismy;
- Rodinné a osobní problémy;

- Nevhodné promítání emocí do komunikace;
- Strach z neúspěchu.

Komunikační složky tvoří:

- komunikátor (mluvčí, zdroj, vysílač) – ten, kdo sděluje;
- komunikant (příjemce);
- komuniké, vysílaná zpráva, sdělení;
- komunikační kanál (cesta, kterou je zpráva vysílána);
- zpětná vazba. (12, s. 39)



Obrázek 1: Základní proces komunikace

Zdroj: ManagementMania.com (online)

<https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

3.3.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba slouží ke kontrole a vyhodnocení systémových procesů. Získané informace pomáhají odhalit odchylky mezi současným a žádoucím stavem. Zpětná vazba

ukazuje, která opatření by měla být zavedena, aby nedocházelo k chybám. Při zpětné vazbě nejde pouze o to, aby příjemce zprávu pochopil, ale jde hlavně o to, jak ji pochopil. (14)

Zpětná vazba může mít několik úrovní:

- zpětná vazba na úrovni vnímání – původce zprávy si ověřuje, zda adresát zprávu opravdu slyšel;
- Zpětná vazba na úrovni kódu – má charakter kompletního zopakování pokynu, který, původce zprávy vyslal;
- Zpětná vazba na úrovni významu – tato zpětná vazba ukazuje, že příjemce správně pochopil smysl zprávy nebo sdělení. (15)

3.4 Verbální komunikace

Verbální komunikace znamená komunikaci prostřednictvím slova a písma. Pomocí verbální komunikace lze získat a předat informace. V případě získávání informací musí být vhodně zvoleny otázky. Pokud je otázka vhodně zvolena, je možné získat informace bez rušivého šumu.

Typy otázek:

- otevřené – povzbuzení diskuze;
- uzavřené – odpovědi ANO/NE;
- zkoumající – získání více informací;
- reflexní – odstranění zábran diskutujících;
- vícenásobné – zmatení posluchačů;
- předpojaté – získání odpovědi, kterou chce osoba pokládající otázku, získat;
- hypotetické – povzbuzování kreativity. (16, s.85)

3.4.1 Komunikační roviny verbální komunikace

- Racionální komunikace – využívá pouze rozumovou racionální část komunikace. V této komunikaci se oddělují emoce.
- Emocionální komunikace – zabývá se formou sdělení a způsobem podání. Ukazuje, v jaké psychické kondici se odesílatel nachází.

3.4.2 Druhy verbální komunikace

- Formální komunikace – jedná se o komunikaci, která je plánovaná, má stanovené specifické cíle.
- Neformální komunikace – je nenáročná na přípravu. Může jít o telefonní hovor s kolegou, společenské konverzace a nezávazné povídání. (17, s. 54)

3.4.3 Paralingvistická komunikace

Zabývá se rysy, které doprovází verbální komunikaci a které ovlivňují smysl a význam komunikace.

Mezi základní prvky paralingvistické komunikace patří: (11, s. 34)

- objem řeči;
- chyby řeči;
- plynulost;
- slovní vata;
- kvalita řeči;
- výška hlasu;
- emoční náboj;
- frázování;
- barva hlasu;
- hlasitost;
- pomlky.

3.5 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je často nazývána jako řeč těla nebo mimoslovní komunikace. Neverbální komunikace dává projevu nebo tomu, co je vysloveno, přesvědčivost, důraz nebo zesílí jeho účinek.

Neverbální komunikace se dělí na:

- kinetika;
- gestika;

- mimika;
- proxemika;
- haptika;
- posturologie;
- tón řeči;
- oční kontakt. (18, s. 152)

3.5.1 Funkce neverbální komunikace

Vytváření a řízení dojmů

Dojmy o druhých si většina lidí utváří převážně na základě jejich neverbální komunikace. Vytvořit dojem si lze například podle barvy pleti, způsobu oblékání či tělesných rozměrů. Dále pak podle toho, jak dotyčný udržuje oční kontakt nebo jak se usmívá.

Utváření a vymezení vztahů.

Značnou část vztahu člověk prožívá neverbálně. Blízkost k druhému člověku se projevuje například držením za ruce, podobností oděvu či pohledy do očí. Pomocí neverbální komunikace lze projevovat dominanci a postavení ve společnosti. Dojmu vysokého postavení lze docílit také uvolněným postojem nebo výraznou gestikulací na rozdíl od napětí, malé gestikulace či strnulosti, která může na druhé působit dojmem značné nejistoty.

Řízení konverzace a sociálních interakcí.

Při rozhovoru se vysílají a přijímají náznaky, že je jedna osoba připravena naslouchat, mluvit a komentovat to, co řekla druhá osoba. Tyto náznaky strukturují a řídí interakci. Dělí se jak na verbální, tak na neverbální, častěji ale bývají neverbální (pokývnutí hlavou k osobě, které chce dotyčný předat slovo). Neverbální komunikací se často naznačuje, aby druhá osoba pokračovala ve vyprávění, nebo naopak přestala, protože posluchač nemá zájem v konverzaci pokračovat.

Ovlivňování a klamání.

Ovlivňovat se dá nejen slovy, ale i neverbálními signály. Mezi neverbální signály, které ovlivňují, je možné zařadit například pozorný pohled, kterým se vyjadřuje zájem o druhého, gesta nebo vhodný oděv.

Ke schopnosti ovlivňovat lze přidat schopnost klamat. Typickým příkladem je situace, kdy mimicky či zrakově komunikuje jedna osoba s druhou a dává jí tak najevo, že je jí sympatická, ale ve skutečnosti od ní chce pouze získat pomoc. Pomocí neverbálního signálu lze rozpoznat, zda se jedná o klam. Například pokud se osoba vyhýbá očnímu kontaktu, neklidně sedí apod.

Vyjadřování emocí

Neverbální komunikací člověk dokáže vyjádřit mnoho svých emocionálních prožitků. Jedná se například o štěstí, zmatek nebo smutek. Tyto prožitky se vyjadřují většinou mimicky. Dále lze projevit své pocity pomocí postoje nebo držení těla, pohyby očí a gestikulací. (18, s. 153)

3.6 Spojování verbální a neverbální komunikace

Při komunikaci jedné osoby s druhou je kombinována verbální a neverbální komunikace tak, aby co nejpřesněji vyjadřovala myšlenky. Existuje šest způsobů interakce verbálních a neverbálních sdělení:

- **Zdůrazňují.** Neverbální komunikace se často používá při zdůraznění určité části verbálního sdělení. Může se jednat například o zvýšení hlasu, pokud se dotyčný snaží zdůraznit nějaké slovo či část verbálního sdělení;
- **Doplňují.** Pokud je při verbální komunikaci potřeba dodat nuanci, je možné použít neverbální komunikaci. Například při vtipné historce se může dotyčný usmívat nebo vrtět hlavou, mračit se při nesouhlasu aj.;
- **Popírají.** Jedná se o popírání obsahu sdělení pomocí neverbálních signálů. Může jít například o mrknutí a zkrížení prstů na znamení, že se nejedná o pravdu;
- **Regulují, řídí.** Pohyby mohou sloužit k projevu přání, řídit tok verbálních sdělení. Pokud se dotyčný chce dostat k hlavnímu slovu, může například sešpulit rty,

naklonit se dopředu nebo gestem ruky naznačit druhé osobě, že se chce dostat ke slovu;

- **Opakují.** Mluvčí může pomocí neverbální komunikace přeformulovat své verbální sdělení;
- **Nahrazují.** Jedná se o nahrazení verbální komunikace pomocí neverbální. Například kýváním hlavou na souhlas, vztyčený palec na znamení souhlasu, vrtění hlavy na znamení nesouhlasu apod. (18, s. 152)

3.7 Funkce komunikace

- **Funkce informativní** – předávání informací, faktů a dat mezi lidmi;
- **Funkce instruktivní** – jde v podstatě o funkci informativní s přídavkem jistého návodu;
- **Funkce přesvědčovací** – využívá se se záměrem změnit názor druhého člověka;
- **Funkce motivující a posilovací** – posilování sebevědomí, posilování vztahu k něčemu;
- **Funkce zábavná** – v této funkci jde o pobavení druhé osoby, vyplnění času komunikováním, které vytváří pocity spokojenosti a pohody;
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – je obohacena funkcí informativní a dalšími funkcemi, jako je dohled, kontrola a dozor;
- **Funkce socializační a společensky integrující** – navazování kontaktů mezi lidmi, sbližování, vytváření vztahů;
- **Funkce osobní identity** – pomocí osobní identity člověk zjišťuje kdo je, kam směřuje, co chce. Ujasňuje názory, postoje a sebevědomí;
- **Poznávací funkce** – souvisí s informativní funkcí. Sdělování každodenních zážitků, plánu a vzpomínek;
- **Funkce úniková** – je důležitá v okamžiku když se člověk potřebuje odreagovat a s někým pohovořit;
- **Funkce svěřovací** – slouží k překonávání těžkostí, vnitřního napětí. Jde o sdílení pocitů. (11, s. 134)

3.8 Druhy komunikace

Komunikace má širokou škálu různých možností, které může komunikátor v různých komunikacích užívat a měnit. Komunikaci lze dělit podle různých kritérií. Celá řada druhů komunikace může být spojována v jednom projevu nebo v jedné prezentaci jako podpora působení.

- **Komunikace záměrná** – komunikátor má vše, co prezentuje, pod kontrolou. Způsob komunikace, který zvolí, odpovídá jeho záměrům;
- **Komunikace nezáměrná** – komunikátor svůj projev prezentuje zcela jiným způsobem, než byl jeho původní záměr;
- **Komunikace vědomá** – komunikátor si uvědomuje, co říká i jak to říká;
- **Nevědomá komunikace** – komunikující nemá svůj projev pod vědomou kontrolou;
- **Kognitivní komunikace** – smysluplná, logická a racionální. Jsou preferovány racionální argumenty a logické argumenty;
- **Afektivní komunikace** – tato komunikace se zaměřuje na emoční projevy;
- **Pozitivní komunikace** – signalizuje přijetí, souhlas a nadšení.

Další druhy komunikace: negativní, asertivní, shodná, neshodná, agresivní, manipulativní, interpersonální a pasivní. (1, s. 139)

3.9 Komunikační osobnost

Komunikační styl rozlišujeme do čtyř stylů: analytický, řídicí, přátelský a expresivní.

- Analytická osobnost – má sklon pomalu jednat, hodně myslet, je pasivní a tichá;
- Řídicí osobnost – je ambiciózní, vytrvalá, aktivní a neukazuje své city;
- Přátelská osobnost – má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí a je velmi citlivá;
- Expresivní osobnost – je citlivá, je zahleděná do sebe a má ráda vzrušení. S každou osobností se musí jednat rozdílně.

Na analytickou osobu se nesmí spěchat při rozhodování, neponechávat nic náhodě, hlídat čas, připravit své záležitosti předem, být přímý.

S řídicí osobou se doporučuje nespekulovat, nenařizovat, přesvědčovat poukazováním na cíle a výsledky, mluvit krátce, k věci, držet se problému.

S přátelskou osobou je dobré nebýt příliš rychlý, nerozhodovat za ni, nepřecházet okamžitě k pracovním věcem, být přívětiví a neformální.

S expresivní osobou se doporučuje podpořit její naděje, záměry a sny, nabízet zvláštní podíly, výhody, nemluvit obecně, nesít s ní, mluvit o jejich cílech, požadovat jejich názor a myšlenky. (15)

Komunikační styly dle Plaňava :

- Konvenční – potvrdit „status quo“, bránit rozpakům, mít kontrolu nad situací;
- Rituály, ceremoniály – deklarovat a usnadňovat přechod z jedné strany do následující;
- Konverzační – výměna názorů a informací, pobavit se, sebezprosadit, použít sounáležitost;
- Operativní – zvládnutí životního prostoru, uspokojování běžných potřeb, eventuálně udržet kontrolu nad lidmi;
- Vyjednávací – vyřešit problém při vylučujících a rozdílných zájmech a potřebách;
- Osobní, intimní – uspokojování základních životních potřeb, ochrana a reprodukce života. (19, s. 47)

3.10 Vedení zaměstnanců podle typu osobnosti

Vhodně zvolený komunikační styl ve vztahu k jednotlivci či skupině představuje základ úspěšné práce každého manažera. Obecně lze říci, že aplikací techniky Vedení zaměstnanců podle typu osobnosti lze dosáhnout lepších hospodářských výsledků pro podnik a spokojenějších zaměstnanců.

V praxi tuto metodu vedení využívá například společnost Booking.com, která své vedoucí pracovníky vzdělává v oblasti vedení zaměstnanců podle typu osobnosti. Od zavedení této techniky meziročně stoupla spokojenost zaměstnanců se svými řídicími pracovníky o desítky procent.

Ve svých výukových materiálech pro manažery (24) společnost zmiňuje příklady situací, kdy aplikace vedení podle typu osobnosti může zvrátit situaci v úspěch pro zúčastněné:

- dva inteligentní kolegové spolu chtějí spolupracovat, ale neuspějí;
- jeden kolega se snaží vysvětlit něco jinému kolegovi, ale setká se pouze s prázdným výrazem ve tváři či s množstvím dalších otázek.

Aby bylo možné tyto situace řešit, je třeba znát individuální preference daného manažera v oblasti komunikace

3.10.1 Komunikační preference

Při předávání sdělení se snaží vedoucí pracovník ovlivnit u svých kolegů jejich myšlenky a pohled na věc pomocí komunikace. Komunikovat lze oznamovacím způsobem nebo otázkami. Vždy záleží na individuálních preferencích manažera, ke které možnosti více tíhne. Preference je součástí přirozené komfortní zóny osobnosti a nachází se někde v rozsahu tohoto spektra:

NEPŘÍMÝ

Nepřímý pracovní styl, vnitřní užití energie, působí tišeji, více měří a zvažují. Upřednostňují nápady a rozhodnutí nejdříve veskrze promyslí, než je sdílí. Zároveň jim jde o reflexi ostatních názorů či přístupů a nalezení optimálního řešení, které je v harmonii pro všechny strany.

PŘÍMÝ

Při přímém pracovním stylu je najevo dávana více vnitřní energie, působí hlasitěji, rychleji a více sebevědomě.

Rychle sdílí své nápady a rozhodnutí. Mohou být více dominantní a zaměřeni na kontrolu.

3.10.2 Komunikační zaměření

Kromě způsobu předání sdělení je rovněž důležité vědět, na co je manažer při komunikaci zaměřený. Při komunikaci, rozhovorech a diskusích jsou sdíleny myšlenky a pocity buď formálně se zaměřením na úkoly, nebo neformálně se zaměřením na mezilidské vztahy zúčastněných. I když je možné mít současně na paměti zaměření na úkol i na lidi, existují preference, které se nacházejí v tomto spektru:

FORMÁLNÍ

Zaměření na „úkol“ tíhnu k soustředění se na udržení kontroly, přirozeně mluví o výsledku, procesu a milnících. Působí více formálně, často nesdílí emoce a preferují sdílení myšlenek.

NEFORMÁLNÍ

Zaměření na lidi, komunikace probíhá formou oznamování a sdílení pocitů. (24)

3.10.3 Rozpoznání komunikačního stylu podle rysů v chování

Pro snazší rozpoznání preferencí ve stylu komunikace lze použít typické rysy v chování. (24)

NEPŘÍMÝ STYL

- méně pohybů těla;
- méně gest;
- pomalejší mluva;
- více pomlk při mluvení;
- jemnější (tišší) hlas;
- přerušování jinými;
- implicitně asertivní;
- používání otázek.

PŘÍMÝ STYL

- více pohybů;
- více gest;
- rychlejší mluva;
- méně pomlk při mluvení;
- svižnější (hlasitější) hlas;
- přerušování jiných;
- explicitně asertivní;
- používání tvrzení.

NEFORMÁLNÍ STYL

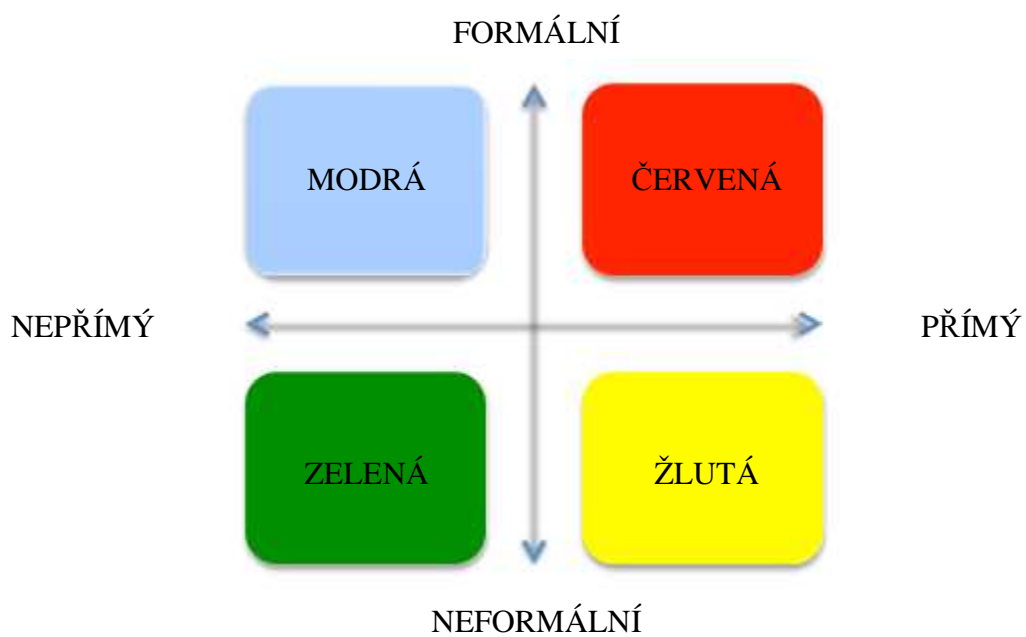
- méně formální postoj;
- méně formální oblečení;
- větší gesta;
- dynamický hlas;
- výraznější výrazy v obličeji;
- zaměření na pocity a vztahy.

FORMÁLNÍ STYL

- více formální postoj;
- více formální oblečení;
- menší gesta;
- monotónní hlas;
- méně obličejových gest;
- zaměření na fakta a úkoly.

3.10.4 Komunikační model

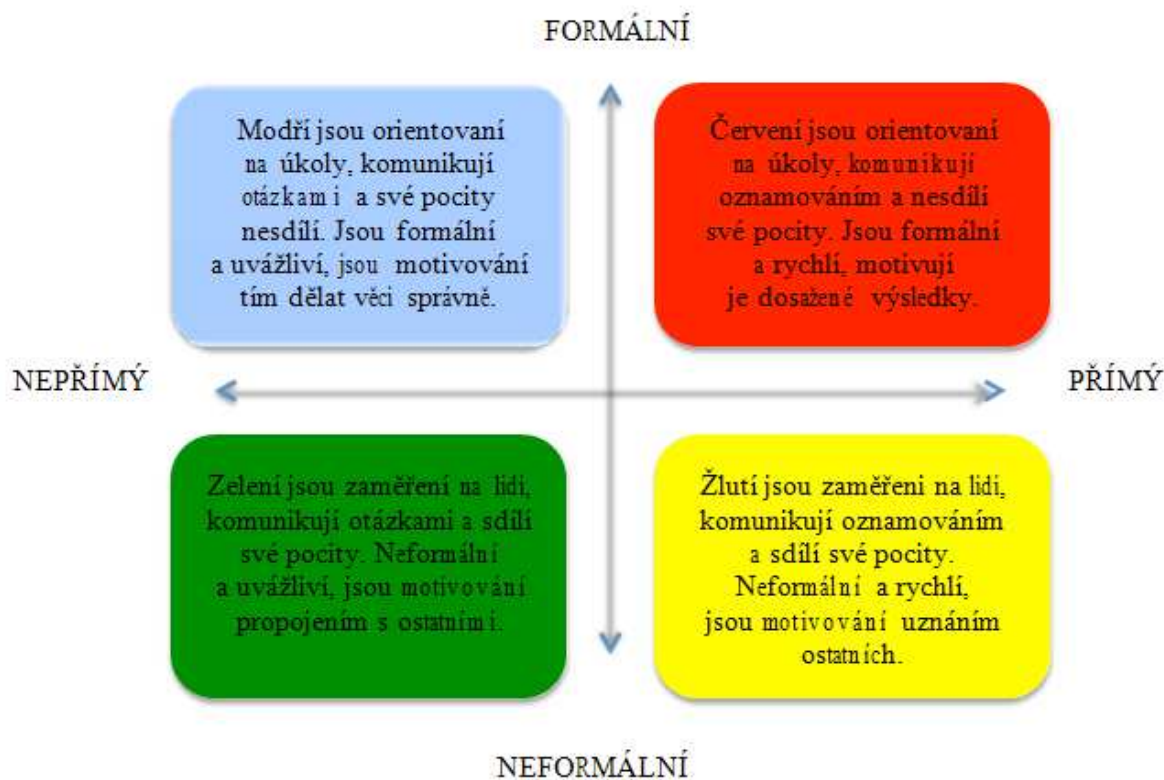
Znázorněním těchto čtyř charakteristických vlastností do dvouosé matice lze zachytit čtyři základní typy komunikačního stylu. Pro snazší orientaci barevně rozlišeny. (24)



3.10.5 Komunikační zásoba

Každé z těchto skupin vyhovuje jiný způsob komunikace a jejich porozuměním a rozpoznáním může manažer upravit svůj komunikační styl ke vzájemnému prospěchu.

(24)



3.10.6 Komunikační strategie

Ve chvíli, kdy manažer rozpozná, ve kterém komunikačním kvadrantu se nachází jeho protějšek, může přizpůsobit své vyjadřování a formát tak, aby byl příjemcem zprávy co nejlépe přijat. Zde jsou strategie, které ukazují jak nejlépe s daným typem příjemce zprávy komunikovat. (24)

CO:

- jděte k věci, avšak buďte pružní
- komunikaci vztahujte k přesnosti

JAK:

- mluvte pomaleji
- buďte jemnější, avšak stále formální
- nepřerušujte protějšek

ROZHODOVÁNÍ:

- uveďte detailní fakta
- navrhněte jedno řešení
- dejte k dipozici čas k uvážení rozhodnutí

ZAUJETÍ:

- Uveďte detailní zdůvodnění a potom své doporučení

CO:

- jděte k věci a zůstaňte u ní
- komunikaci vztahujte k výsledkům

JAK:

- mluvte rychleji
- buďte empatičtí a formální
- nepřestávejte, pokud budete přerušeni

ROZHODOVÁNÍ:

- uveďte základní fakta
- dejte minimální možnosti
- umožněte okamžitá rozhodnutí

ZAUJETÍ:

- uveďte své doporučení a krátké zdůvodnění

CO:

- budujte si vztah
- komunikaci vztahujte k lidem

JAK:

- mluvte pomaleji
- buďte jemnější a neformální
- nepřerušujte protějšek

ROZHODOVÁNÍ:

- uveďte detailní zdůvodnění
- ukažte jim, jaký to bude mít dopad na lidi
- umožněte zvážit svá rozhodnutí

ZAUJETÍ:

- uveďte detailní zdůvodnění a potom své doporučení

CO:

- buďte sociální a flexibilní
- komunikaci vztahujte k osobnímu uspokojení

JAK:

- mluvte rychleji
- buďte empatický a neformální
- nepřestávejte, pokud budete vyrušeni

ROZHODOVÁNÍ:

- uveďte základní nápady a myšlenky
- možnosti zmiňte s entusiasmem
- umožněte okamžitá rozhodnutí

ZAUJETÍ:

- uveďte své doporučení a poté krátké zdůvodnění

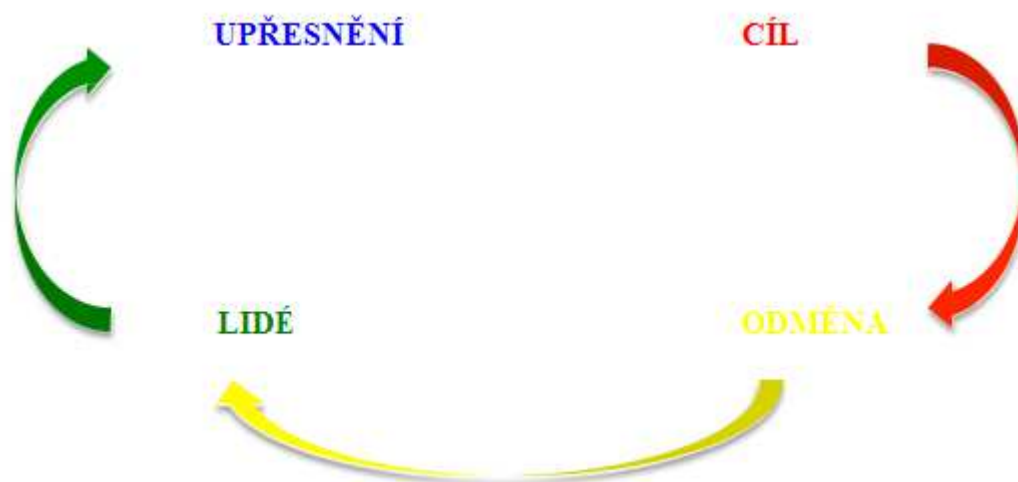
3.10.7 Komunikační strategie pro skupiny

V případě, že je sdělení adresováno širšímu publiku při prezentacích, v dokumentech nebo například v článcích, je rovněž možné informaci předat způsobem, který zaujme všechny typy posluchačů nehlédě na jejich preferovaný komunikační styl. Důležité je takovou zprávu správně strukturovat.

Předchozí odstavce představily čtyři typy osobností a zároveň jejich základní zaměření na: výsledek (cíl), ocenění (uznání), lidi a přesnost. Například červené osobnosti jsou ty nejméně trpělivé, takže by jejich potřeby měly být uspokojeny nejdříve. V praxi

to znamená, že úvodní věty prezentace nebo článku by měly jít přímo k jádru věci a specifikovat výsledek.

V rámci prvního odstavce textu nebo prvních pěti minut prezentace by měly být adresovány všechny komunikační styly v následujícím pořadí:



Příkladem takového sdělení může být:

Tento workshop je vytvořen, aby umožnil organizacím komunikovat lépe a efektivněji tím, že zvýší osobní schopnost ovlivňování okolí. Toto Vám umožní být více efektivní, čímž dosáhnete lepších výsledků ve své práci stejně jako v ostatních aspektech Vašeho života zahrnující další osoby. Tyto dovednosti umožní lidem ve Vašem okolí Vám lépe porozumět a bude se jim s Vámi mnohem lépe spolupracovat. Tento přístup a znalosti byly již prokázány jako úspěšné ve výzkumech i v praktickém použití u mnohých organizací, jako je ta Vaše. (24)

Shrnutí

Využitím způsobu komunikace podle typu osobnosti lze dosáhnout lepších výsledků v organizaci díky efektivnější výměně informací a spokojenějším zaměstnancům. (24)

3.11 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace je komunikace mezi vlastníky společnosti, managementem, zaměstnanci a zaměstnanci navzájem. Její součástí je komunikace směrem

k vybrané skupině uvnitř společnosti, a to například k odborové organizaci. Mělo by se vždy jednat o obousměrný proces předávání, přijímání informací a zpětných vazeb s cílem pochopit názory, motivace a postoje komunikujících stran. Nejčastěji je vnitropodniková komunikace využívána jako nástroj k ovlivňování postojů zaměstnanců a informování. Zde platí, že by měl být přístup vždy pravdivý, otevřený a aktivní. Neupřímnost, zkreslování informací a bagatelizace problémů vede ke ztrátě důvěry. Je vždy důležité, aby byl jasný a známý zdroj informací a aby byla zajištěna dostupnost těchto informací. (20, s. 15)

Jak již bylo napsáno výše, komunikace je důležitá pro dosahování cílů. Aby skupina lidí lépe pracovala, musí ve společnosti dobře fungovat komunikace. Vnitropodniková komunikace spojuje všechny manažerské funkce. Účelem vnitropodnikové komunikace je efektivní využití zdrojů, které má manažer na starost. Pokud manažer efektivně využije těchto zdrojů, tvoří pak hodnotu služeb nebo zboží pro zákazníka.

Zdroje:

- Informace;
- Finance;
- Materiál;
- Lidé a jejich kultura. (21, s. 21)

3.11.1 Pět základních funkcí komunikace v organizaci

- **Úkolová pracovní funkce** – pravidelné komunikování ovlivňuje včasné dokončování úkolů a plnění termínů v organizaci. Důležitá je oboustranná komunikace. Tato komunikace probíhá mezi vedením a zaměstnanci. Pokud komunikace probíhá v pořádku, zaručuje, že bude práce plněna efektivně a kvalitně;
- **Sociálně podporující funkce** – společnost, která se zajímá o své zaměstnance, vytváří harmonické prostředí a podporuje spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v takovém prostředí přátelští a jejich kolegové se stávají i součástí soukromého života. Společnost dále poskytuje programy výhod, kam například patří zájezdy, sportovní aktivity, společenské večery a mnoho dalších;

- **Motivační funkce** – nejznámější motivační stimul je plat, ale z hlediska komunikačního existuje celá řada důležitých stimulů. Tyto stimuly zaručí iniciativu a identifikaci pracovníků s týmem, úkoly a organizací;
- **Integrační funkce** – lidé potřebují mít pocit, že jsou součástí určité komunity. Důležitou roli hraje podniková kultura, týmové porady, značka a logo;
- **Inovační funkce** – pokud mají lidé prostor pro inovaci, jsou více spokojeni a odvedou lepší práci ve společnosti. (11, s. 115)

3.11.2 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace je často označována za problémovou část interní komunikace. V této komunikaci se stává, že výsledná informace nemá se vstupní informací mnoho společného, bývá zkreslena. Efektivní komunikace s podřízeným je důležitá dovednost, kterou musí manažer mít. Na tuto dovednost se je potřeba zaměřit už při náboru manažera. Pokud manažer nemá rozvinuté komunikační dovednosti, nemůže dobře vést svůj tým. Součástí manažerské komunikace je také důležité řízení diskuzí a jejich podněcování. (22, s. 400)

3.11.3 Pracovní konflikty

Pracovní konflikty a jejich řešení provázejí manažerskou práci i skupinovou spolupráci. Do konfliktu se mohou dostat zájmy, názory, potřeby a cíle. Konflikty můžeme nalézt v činnostech, které realizujeme. Pokud konflikt nastane, je často doprovázen nepříjemnými pocity, jako je strach, lítost, pocit viny, křivda a bezmoc. Konflikt se může dělit na intrapersonální a interpersonální. Intrapersonální konflikt se odehrává v přímo v jedinci. Interpersonální konflikt naopak probíhá alespoň mezi dvěma jedinci.

Vznik konfliktu

Existuje řada příčin, které vyvolají konflikt. Mohou to být například:

- Různé odborné znalosti;
- Odlišné zkušenosti členů pracovní skupiny;
- Nejasné funkce, role a kompetence;
- Nejasný cíl práce a různé osobnosti členů v pracovní skupině.

Konfliktům v týmech je možno předcházet pomocí preventivních opatření, která mohou být v podobě jednání, vytvoření pravidel práce, vyjasnění pracovních pozic a vhodné komunikací.

Vyřešení konfliktu

Řešit konflikt v pracovní skupině se může pomocí rozhovoru s účastníky konfliktu nebo skupinovou diskuzí s celým týmem. Pokud se konflikt nepodaří řešit pomocí vlastních prostředků, pak je možné využít spolupráce s externím poradcem. (5, s. 294)

3.11.4 Komunikační bariéry

Příčiny, které vznikají při nedostatečné vnitřní komunikaci, lze rozdělit do dvou skupin. První skupina obsahuje příčiny „systémové“, druhá skupina příčiny „měkké“.

Systémové příčiny vznikají především kvůli uspořádání organizace. Komunikaci ztěžuje složitá a příliš atomizovaná organizační struktura. To znamená, že se ve firmě nachází příliš velký počet vedoucích míst neboli organizačních útvarů, ale i nadměrná specializace útvarů a míst organizace a nízká zastupitelnost pracovníků.

K systémovým problémům patří i přezaměstnanost. Pokud tedy organizace nefunguje, tak jak má, je jednou z hlavních příčin to, že ve společnosti působí mnoho lidí a zaměstnanci mají problém se mezi sebou domluvit. Vyšší počet osob znamená i větší nároky na komunikaci, ty pak zvyšují chybovost práce a snižují následnou odpovědnost za její výsledky.

Měkké příčiny komunikačních problémů se týkají především vedoucích pracovníků, jejich zvyků, komunikačních schopností a motivů. K nejčastějším problémům patří neschopnost naslouchat, malé uvědomění si komunikačních potřeb zaměstnanců, vyhýbání se komunikaci se zaměstnanci. K dalším problémům patří zbytečné utajování informací.

Svoji roli hrají i obavy podřízených z otevřené komunikace. Bojí se odvetu, která by je mohla postihnout. Pracovníci mají většinou sklon být v komunikaci s vedoucími obezřetní a danou informaci raději upraví, aby vyhovovala nadřízeným. Vede je k tomu skutečnost, že vedoucí pracovníci na zprávy často reagují negativně.

3.11.5 Signály problémů

K signálům, které poukazují na potřebu zabývat se vnitřní komunikací, patří:

- Problémy s koordinací a spoluprací různých útvarů a organizace. Tyto problémy způsobují chyby, stížnosti zákazníků, neefektivně vykonávanou práci a mnoho dalších;
- Nechuť pracovníků vyjadřovat své názory. Tento problém se projevuje například tím, že se zaměstnanci na schůzích příliš neprojevují;
- Pokles motivace i ochoty zaměstnanců ke změnám. Zaměstnanci přistupují k požadavkům na změny negativně a skepticky;
- Značný pokles důvěryhodnosti managementu.

3.11.6 Posílení komunikace

První krok k posílení vnitřní komunikace je ten, že se společnost zbaví organizačně podmíněných nedostatků. Druhý krok, který vede ke zlepšení komunikace, je omezení nevhodných postojů nebo zvyků ke komunikaci na straně manažerů a zaměstnanců.

Do prvního kroku spadají tato opatření:

- Úprava organizačního uspořádání. Společnost může omezit počet organizačních jednotek, sloučit některé pracovní pozice, posílit odpovědnost za výsledky apod.;
- Posílení „komunikační infrastruktury“. Jedná se především o přímou komunikaci vedení společnosti se zaměstnanci a nižšími vedoucími, informování zaměstnanců o nových záměrech, výsledcích firemního hospodaření atd.;
- Podpora dialogu vedoucích se zaměstnanci. To zahrnuje například návštěvy manažerů na pracovištích a diskuze nad náměty a doporučeními zaměstnanců.

Do druhého kroku spadají opatření:

- Přesvědčivá manažerská komunikace. Manažer musí být schopen přizpůsobit obsah komunikace adresátům;
- Schopnost a ochota zaměstnancům naslouchat. Manažer musí umět nejen vyslechnout doporučení, ale zároveň i tyto příspěvky oceňovat. Dále musí být

schopen ocenit kritické připomínky včetně názorů, i když jsou proti tomu, na co je organizace zvyklá. (26, s. 220)

3.11.7 Přenos informací

Při předávání informací jsou důležitá dvě kritéria: výběr média přenosu a volba vhodných informačních kanálů.

Volba médií

Kritéria pro volbu médií:

- potřebná rychlost zprávy;
- bohatství informací, které poskytuje médium;
- finanční náročnost.

Druhy médií

- psaná komunikace – dopisy, směrnice, články atd.;
- ústní komunikace – rozhovory, telefonní rozhovor, konference;
- vizuální komunikace – gesta, grafy, fotografie, modely;
- elektronická komunikace – modemy, videokonference, faxy.

Psaná komunikace

Psaná komunikace je součástí práce manažera a pracovních vztahů. Tato komunikace má méně manipulativní a trvalejší charakter. Může využívat řadu vyobrazení v podobě nákresů, obrázků a grafů, které jsou často využívány jako součást mluveného projevu. Psaný text je obvykle více promyšlený než improvizovaná řeč. Psaná komunikace má nevýhodu, protože odesílatel nedostane ihned zpětnou vazbu. Výhoda psané komunikace spočívá v jejím precizním zpracování informace, zejména pokud se jedná o složitou problematiku. Také umožňuje kontrolu a evidenci.

Osobní dopis

Tato forma dopisu, kde se vyjadřuje poděkování, může být využita i za účelem blahopřání. Osobní dopis je stručnější než dopis firemní.

Psaní obchodního návrhu

Obchodní návrh popisuje myšlenky tak, aby působily přesvědčivě a klienti měli pocit, že splňuje vše, co si přáli. Hlavní cíl obchodního návrhu je, aby příjemce návrhu přiměl k akci. Obchodní návrh se skládá z několika částí:

- přehled problematiky;
- analýza problému;
- specifiky návrhu;
- rozpočet a závěr.

Výroční zpráva

Každý rok se ve většině firem píše přehled základních informací pro zaměstnance, majitele a podílníky. Mezi cíle výroční zprávy patří:

- přehled o finančním stavu firmy;
- o účtování a hospodaření manažerů;
- objasnění cílů a strategií. (11, s. 117)

Telefonní rozhovory

Jde o druh verbální komunikace, kdy se ve většině případů dva účastníci nevidí, a proto zde neprobíhá neverbální komunikace. V telefonním rozhovoru se vyskytují kromě vlastního obsahu také paralingvistické prvky komunikace. Ty obsahují zejména dobrou náladu, úsměv, asertivitu. Tyto prvky jsou pro komunikaci velmi významné, protože je partner ihned vycítí. V telefonním rozhovoru je dále možné využívat melodii a tón hlasu. Při telefonním rozhovoru musí brát telefonující v potaz, že nemusí vždy identifikovat osobu, se kterou vede rozhovor. Před telefonním rozhovorem je vhodné připravit si informace, o kterých chce dotyčný hovořit a které chce získat. Při rozhovoru je důležité používat krátké věty, hláskovat složitá slova, nemluvit monotónně, usmívat se a používat jednoduché výrazy.

Doporučuje se dodržovat tři principy:

- stručnost – není vhodné plýtvat financemi a časem partnera;
- jasnost – vysvětlovat srozumitelně a jasně důvod zavolání;
- slušnost – volající musí respektovat názory partnera a jeho časový program. (17)

Videokonference

Účastníci videokonference se mohou slyšet a vidět na různých místech. Pomocí konference mohou sledovat vizuální materiály a sledovat reakce a míru pozornosti. Videokonference probíhají ve studiích, která jsou k tomu určena a vybavena. Při videokonferenci je důležité dávat najevo, že linky fungují, a to například pomocí přikývnutí. Videokonference je důležitá tam, kde je třeba interní aktivity, výměny názorů a kde je potřeba vynést rozhodnutí. (23)

Rozhovor

Může se odehrávat mezi dvěma nebo více lidmi, kteří chtějí získat určitá fakta, informace, organizační záměry a porozumět druhému. Rozhovor může mít dvě podoby - nezávazný rozhovor a řízený rozhovor. Je to užitečný prostředek, jak získat nové informace. Rozhovor probíhá ve formě kladení otázek a odpovědí. Pomocí rozhovoru můžeme získat zpětnou vazbu.

Dělení interview:

- výběrové interview;
- hodnotící interview;
- motivační interview;
- poradní interview;
- informativní interview;
- persuasivní interview (přesvědčovací);
- interview podobě stížnosti a nespokojenosti;
- interview při propouštění ze zaměstnání. (11, s. 137)

3.11.8 Komunikační kanály

Zatímco určení informačního média je technická záležitost, výběr kanálu lze považovat za manažerskou a sociální věc.

Komunikační kanály můžeme rozlišovat:

- vertikální – tato komunikace má formu sestupnou a vzestupnou;
- horizontální;
- diagonální;
- formální;
- neformální. (15, s. 113)

Vertikální komunikace

Jedná se o nejrozšířenější formu komunikace v organizacích. Převažuje jednostranná komunikace, která slouží především k předávání příkazů a úkolů zaměstnancům. Vertikální komunikace je využívána na poradách a při interpersonální komunikaci mezi dvěma lidmi. Tato komunikace je ještě posilována pomocí speciálních zpráv a podnikových novin.

- Sestupná forma – směřuje z vyšších organizačních stupňů k nižším. Tedy od nadřízeného k podřízenému. Tato forma je obvykle realizována oběžníky, pracovními instrukcemi, příkazy;
- Vzestupná forma – tok informací směřuje z nižšího organizačního stupně k vyššímu. Je realizována na schůzích, diskuzích na poradách, schránkami pro nápady a připomínky spolupracovníků a zprávami;
- Výhody vertikální komunikace: manažeři jsou informováni o konkrétních problémech společnosti;
- Nevýhody vertikální komunikace: tato komunikace může příliš zaměstnávat vrcholové manažery. (11, s. 122)

Horizontální komunikace

Je zde zahrnuta komunikace pracovníků na stejné organizační úrovni, pracovníků na různé organizační úrovni, pracovníků jednoho týmu a jiné vertikální linii řízení. Tato komunikace se často považuje za neefektivní, ale zapomíná se na to, že může být částečně nahrazena při vertikální komunikaci.

Diagonální komunikace

Komunikace je v organizaci nejméně používaná. Používá se pouze v tom případě, kdy se zdá být efektivnější než ostatní typy komunikace. Bývá využívána, pokud zkracuje dobu toku informací. Tento typ komunikace nerespektuje organizační strukturu.

Formální komunikace

Cíl formální komunikace je informovat spoluzaměstnance o fungování organizace a přiblížit mu vnitřní chod organizace. Pomocí této komunikace pracovník lehce pronikne do organizační struktury, ztrácí tak pocit anonymity. Stane se více aktivním a získá dojem, že je pro organizaci důležitý.

Neformální komunikace

Jde o osobní kontakt a náhodná setkání mezi spoluzaměstnanci. Tato komunikace je stejně důležitá jako formální komunikace. (17, s. 114)

Přesvědčování

Přesvědčování je důležitá forma komunikační aktivity. Každý den se setkáváme s přesvědčováním. Přesvědčovat může jedna osoba druhou, profesor na škole, reklamy atd. Přesvědčování patří k manažerské práci při jednání s partnery, při motivaci zaměstnanců či při výběrovém řízení. Přesvědčování slouží k tomu, aby jedna osoba udělala to, co od ní požaduje osoba druhá. Při přesvědčování může být využita neverbální komunikace. Může se jednat například o postoj, pohled a úpravu zevnějšku. Dále se využívají paralingvistické prvky.

Záměry přesvědčování jsou:

- převzetí nebo osvojení nějakého názoru, odpovědnosti, postoje nebo reakce;
- pokračování v něčem, co pracovník dělá, ale ztrácí chuť pokračovat;
- zlepšování – manažer se snaží přesvědčit pracovníka, aby podal lepší výkon;
- zastrašování – přesvědčit pracovníka, aby nedělal něco, co je nežádoucí;
- ukončení aktivity;
- redukování aktivity, která není žádoucí.

Vyjednávání

Je forma rozhovoru, kde se jedna strana snaží přesvědčit druhou stranu. Na vyjednávání se může podílet dvě a více osob. V jednání jde o zhodnocení minulých zkušeností o vyřešení problémů a nastínění budoucí aktivity. Každé jednání je jiné, podle toho, kdo se tohoto jednání účastní. Může se jednat o odborné nebo politické jednání. Každý účastník jednání má určitý záměr a druhá strana by si toho měla být vždy vědoma.

3.11.9 Pozitivní komunikace

Tento způsob komunikace vyjadřuje přijetí, souhlas, pochválení, nadšení, kompromis i obdiv, kterým vnímáme partnera. Do pozitivní komunikace se promítá genetické vybavení jedince a způsob výchovy v rodině. Toto genetické vybavení jedinec využívá ve vztazích k novým lidem a v nových situacích. Důležité jsou i zkušenosti v interpersonálních vztazích a vliv prostředí, ve kterém pracuje a žije. Pozitivní komunikace závisí na empatii, citlivosti k pozitivnímu vytváření mezilidských vztahů a zájmu o lidi.

Mezi hlavní pravidla pro vytváření a následně udržování pozitivních vztahů v komunikaci patří například:

- Vzájemná důvěra;
- Sdílení informací (o úspěších a neúspěších);
- Vzájemná pomoc;
- Navození příjemné atmosféry;
- Podpora partnera.

Pozitivní vztah je především ovlivňován neverbálními komunikačními prvky a jeho vyjádření se často označuje jako evalvace.

Evalvační projev v komunikaci lze charakterizovat tak, že někdo:

- zastane se druhé osoby při obvinění neprávem;
- se snaží pomáhat;
- jedná otevřeně a upřímně;
- dokáže odpustit a prominout chyby;
- si udělá vždy na druhou osobu čas;

- má opravdový zájem o druhé. (17, s. 143)

3.11.10 Asertivita

Pro pozitivní komunikaci je základním psychologickým předpokladem asertivita. Asertivita je vlídné, nenásilné, pevné a otevřené vyjadřování a prosazování vlastního názoru. Asertivní komunikace je sebeprosazující a respektuje stejné právo i pro jiné osoby. bez agresivity a bez zbytečné ústupnosti. Lidé, kteří nemají dostatek asertivity, se nazývají pasivní. Naopak lidé, kteří mají přebytek asertivity, se nazývají agresivní. Jedná se o nalezení rovnováhy mezi pasivitou a agresivitou v dané situaci.

Druhy asertivity

- Simplexní (prostá) asertivita – zamítnutí nebo odsouhlasení požadavku neoprávněného sebeprosazování komunikačního partnera;
- Empatická asertivita – jedná se o ohleduplný způsob odmítnutí vůči komunikačnímu partnerovi, jenž nám zcela nesobecky pomáhal, ale i tak si chce druhá osoba dělat věci po svém;
- Konfrontační asertivita – požádání druhé osoby o vysvětlení, proč nedodržela správný postup;
- Eskalační asertivita – jedná se o stupňovitý nátlak na pracovníka, partnera, který neplní své povinnosti;
- Defenzivní asertivita – jde o postup, kdy je osoba ochotna změnit svůj názor nebo postoj s ohledem na argumenty, které jí jsou předkládány;
- Přehnaná asertivita – tato asertivita se často vyskytuje u manažerů. Jedná se o situaci, kdy manažer sice uzná, že má podřízený pravdu, ale i tak ho nenechá úkol dokončit;
- Ironizující a přehlížející asertivita – tato forma asertivity zlehčuje a ironizuje útoky člověka, který napadá bezdůvodně druhé;
- Sebeotevírající asertivita – osoba hovoří o svých vkladech i nedostacích. Nehodnotí, ale říká, jak je připravena přistupovat k řešení daného problému. (17, s. 143)

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika zkoumaného objektu

Tato část práce se zabývá analýzou dat získaných dotazníkovým šetřením. Praktická část byla provedena u nejmenované společnosti, která se zabývá poskytováním internetových, datových a hlasových služeb.

Pro získání informací potřebných pro kvalitativní výzkum byl osloven zaměstnanec společnosti, který zastává funkci personálního manažera. Tuto funkci zastává v dané společnosti více jak tři roky. Rozhovor s personálním manažerem poskytl základní informace o zkoumané problematice a další informace potřebné k dalšímu dotazníkovému šetření.

Mezi tyto otázky patřily například otázky týkající se počtu zaměstnanců a způsob komunikace manažerů se zaměstnanci, ale i informace o komunikaci mezi zaměstnanci ve firmě. Nově je ve společnosti spuštěn intranet, kde jsou uveřejňovány novinky, které ve společnosti proběhly, nebo právě probíhají. Dále informace týkající se zaměstnanců (telefonní čísla, e-maily), novinky jednotlivých oddělení a další.

Ve společnosti probíhají každých 14 dní porady na úrovni managementu. Jednotlivé úseky mají porady podle potřeb vedoucích pracovníků.

Díky těmto informacím bylo možné přesněji cílit otázky v dotazníku.

4.1.1 Kvantitativní výzkum formou dotazníku

Kvantitativní výzkum byl vytvořen v programu Microsoft Excel 2010. Tento výzkum využívá u vybraných otázek, statistických výpočtů váženého aritmetického průměru. Výsledky dotazníkového šetření jsou uspořádány do tabulek a grafů. Zároveň jsou tyto výsledky slovně ohodnoceny.

Dotazník je tvořen 24 uzavřenými otázkami, z toho jsou čtyři identifikační. U každé otázky je možné zaškrtnout pouze jednu odpověď. Dotazník je rozdělen do čtyř částí. V první části dotazníku jsou vloženy otázky týkající se identifikačních údajů. Druhá část obsahuje otázky týkající se neverbální komunikace. Ve třetí části jsou obsaženy otázky na verbální komunikaci. V poslední části jsou uvedeny otázky na komunikaci v organizaci.

Dále byl vytvořen dotazník pro zaměstnance společnosti. Účelem dotazníku byla potřeba zjištění, zda komunikace mezi manažery a zaměstnanci společnosti probíhá správně a zda ji obě strany vnímají stejně. Záměrně bylo vybráno šest stejných otázek, které byly položeny i manažerům společnosti. Celkový počet otázek pro podřízené byl osm.

Dotazník je na přání manažerů anonymní. Byl vyvěšen na intranetovém portálu společnosti a manažeři společnosti byli o jeho vyplnění předem požádáni. Předem bylo osloveno 78 manažerů a celkem bylo získáno 56 dotazníků nazpět. Návratnost tedy činila 71,79 %. Doba pro vyplnění dotazníků byla stanovena na tři týdny vzhledem k vytíženosti jednotlivých manažerů.

Dotazník pro zaměstnance společnosti byl také anonymní, ale byl přeposlán přímo přímým podřízeným manažerů. Počet zaslaných dotazníků byl 90, návratnost 62. Návratnost činila 68,88 %.

Odpovědím byly přiřazeny následující body (váhy):

- Určitě ano – 4 body;
- Spíše ano – 3 body;
- Spíše ne – 2 body;
- Určitě ne -1 bod.

Z uvedeného počtu bodů Poté byl vypočítán vážený aritmetický průměr.

4.2 Vyhodnocení výsledků vlastního výzkumu

Dotazník byl vložen na intranet společnosti. Před spuštěním dotazníku, bylo osloveno 78 manažerů. Řádně vyplněných dotazníků bylo zaznamenáno 56. Návratnost tedy činila 71,79 %. Zbývajících 28,21 % oslovených manažerů dotazník nevyplnilo z důvodu jejich vytíženosti.

4.2.1 Identifikační otázky

Jak již bylo zmíněno výše, celkem byly položeny čtyři identifikační otázky. Tyto otázky se týkaly pohlaví, věku, praxe a dosaženého vzdělání respondentů.

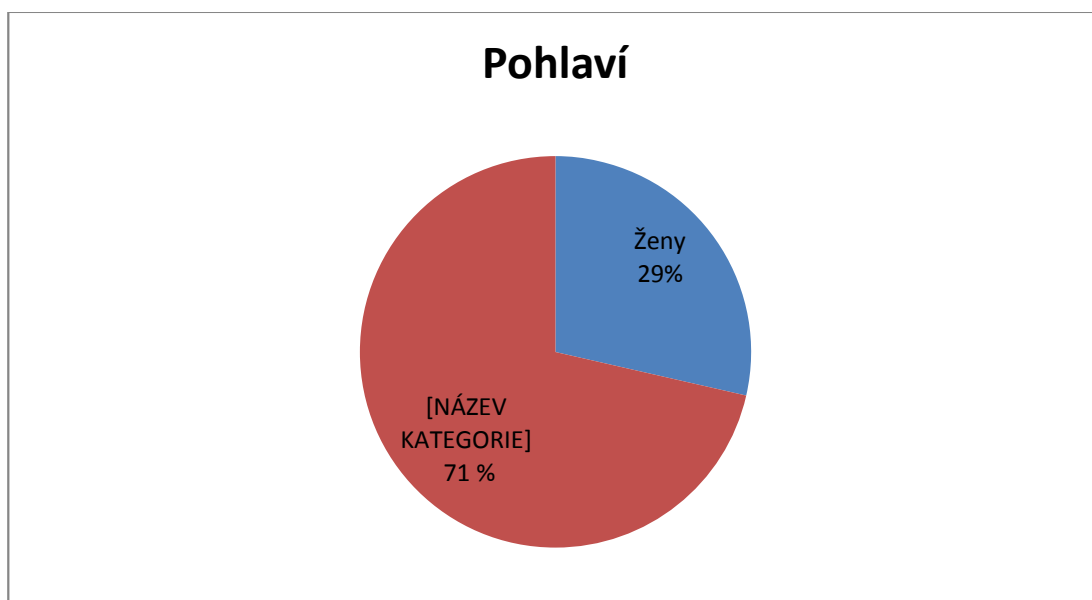
Otázka č. 1: Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 56 respondentů z toho 16 žen (29 %) a 40 mužů (71 %).

Tabulka 2: Pohlaví

	Ženy	Muži	Celkem
Počet respondentů	16	40	56
Vyjádření v %	29 %	71 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 1: Identifikační otázka – pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Identifikační otázka č. 2: Věk respondentů

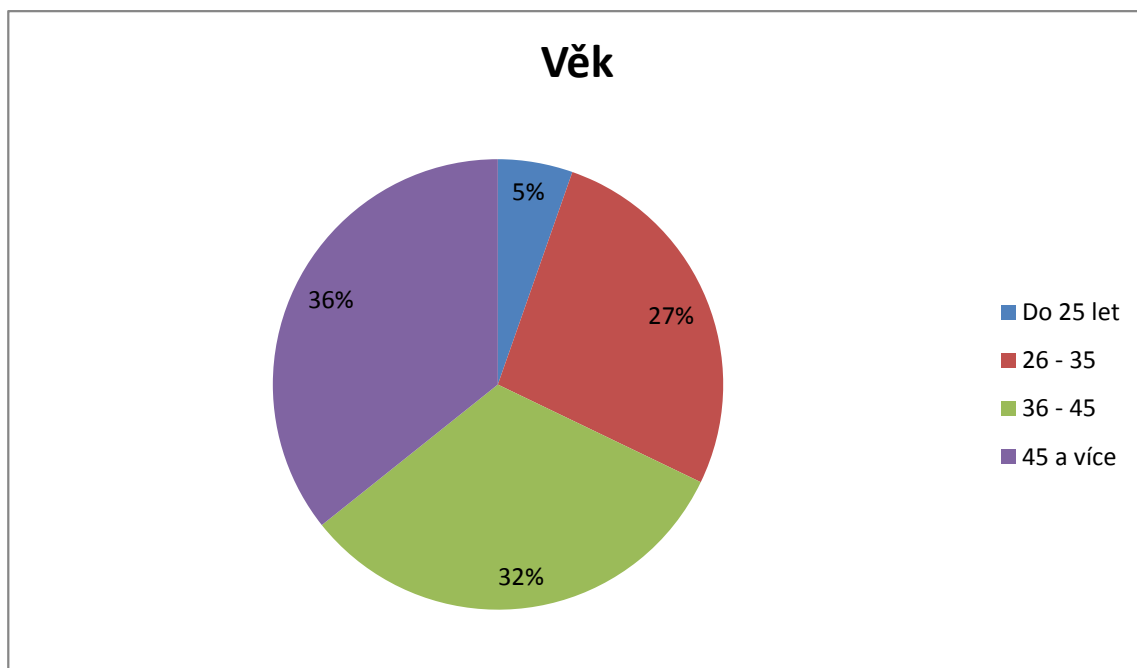
Tabulka 3: Věk respondentů

	Do 25 let	26 – 35	36 – 45	45 a více
Odpovědi	3	15	18	20
Odpovědi v %	5 %	27 %	32 %	36 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 2: Věk

V otázce týkající se věku respondentů převažuje věková kategorie 45 let a více. V této kategorii odpovědělo 20 respondentů. Z odpovědí lze vyčíst, že na pracovišti převládá starší kolektiv. Podle personálního pracovníka je to z důvodu, že mnoho těchto respondentů je ve společnosti od jejího počátku; tedy celých 22 let. Na druhém místě se umístili manažeři ve věkové kategorii 26 – 35 let. Manažeři do 25 let jsou pouze tři.



Graf 2: Identifikační otázka – věk

Zdroj: vlastní zpracování

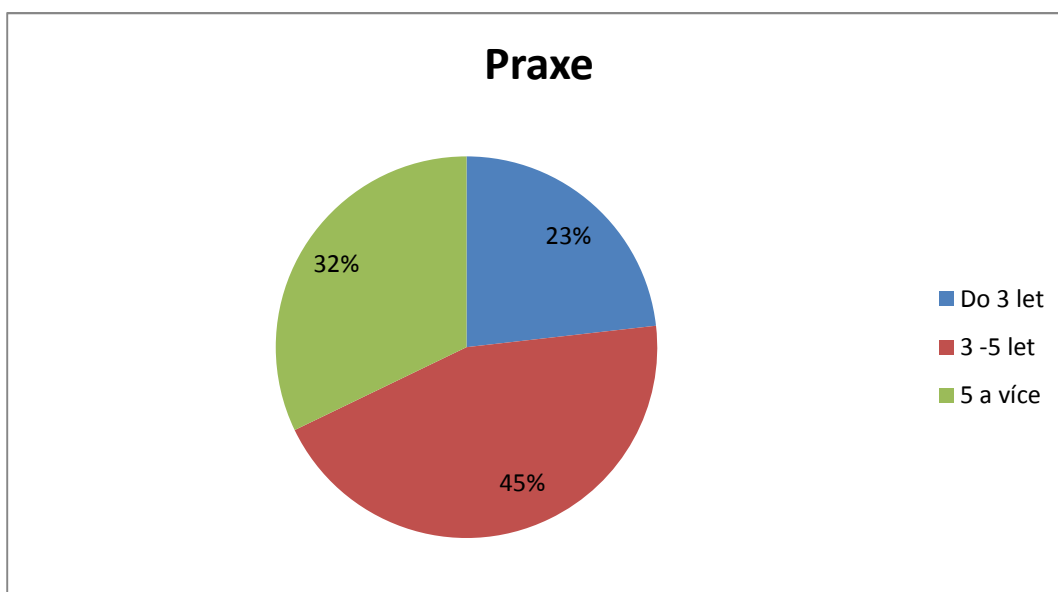
Otázka č. 3: Praxe na pozici manažera

Další otázka byla zaměřena na délku praxe. Nejedná se pouze o praxi v dané firmě. Nejčastější odpověď byla, že manažeři mají praxi v délce 3 – 5 let. Jedná se o 25 (45 %) respondentů. 18 (32 %) respondentů má praxi 5 a více let, zbylých 13 (23%) respondentů má praxi kratší než 3 roky.

Tabulka 4: Praxe na pozici manažera

	Do 3 let	3 – 5 let	5 a více	Celkem
Délka praxe na pozici manažera (odpověď)	13	25	18	56
Vyjádření v %	32_%	23_%	45_%	100_%

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3: Identifikační otázka -Praxe

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Dosažené vzdělání

Vysokoškolského vzdělání 2. stupně dosáhlo 23 (41 %) respondentů. Vysokoškolského vzdělání 1. stupně dosáhlo 17 (30 %) respondentů. Vyšší odborné

vzdělání mají pouze 2 (4 %) respondenti. Středoškolského vzdělání dosáhlo 14 respondentů (25 %).

Otázka 4: Dosažené vzdělání

Vysokoškolské studium má více jak polovina manažerů. Vzdělání je pro manažerskou funkci důležité, ale, jak již bylo zmíněno v teoretické části, s manažerskými schopnostmi se musí člověk i narodit. Jedná se o vrozené schopnosti. Jak lze z odpovědí vyčíst, společnost nemá problém dosazovat své lidi do manažerské funkce i přesto, že dosáhli pouze středoškolského vzdělání.

Tabulka 5: Dosažené vzdělání

	Středoškolské vzdělání	Vyšší odborné vzdělání	Vysokoškolské vzdělání 1. stupně	Vysokoškolské vzdělání 2. stupně
Odpovědi	14	2	17	23
Vyjádření v %	25 %	4 %	30 %	41 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4: Identifikační otázka – dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Neverbální komunikace

Otázka 5: Má pro vás neverbální komunikace velký význam?

V Grafu č. 5 je vidět, že nejvíce manažerů, celkem 23, odpovědělo spíše ano (40 %). Určitě ano odpovědělo 18 manažerů (32 %) a spíše ne 14 manažerů (25 %). Pouze jediný respondent uvedl, že pro něho nemá neverbální komunikace velký význam (3 %). Lze tedy říci, že více jak polovina manažerů klade na důraz na neverbální komunikaci a jsou si vědomi toho, že neverbální komunikace má velký význam v komunikaci.



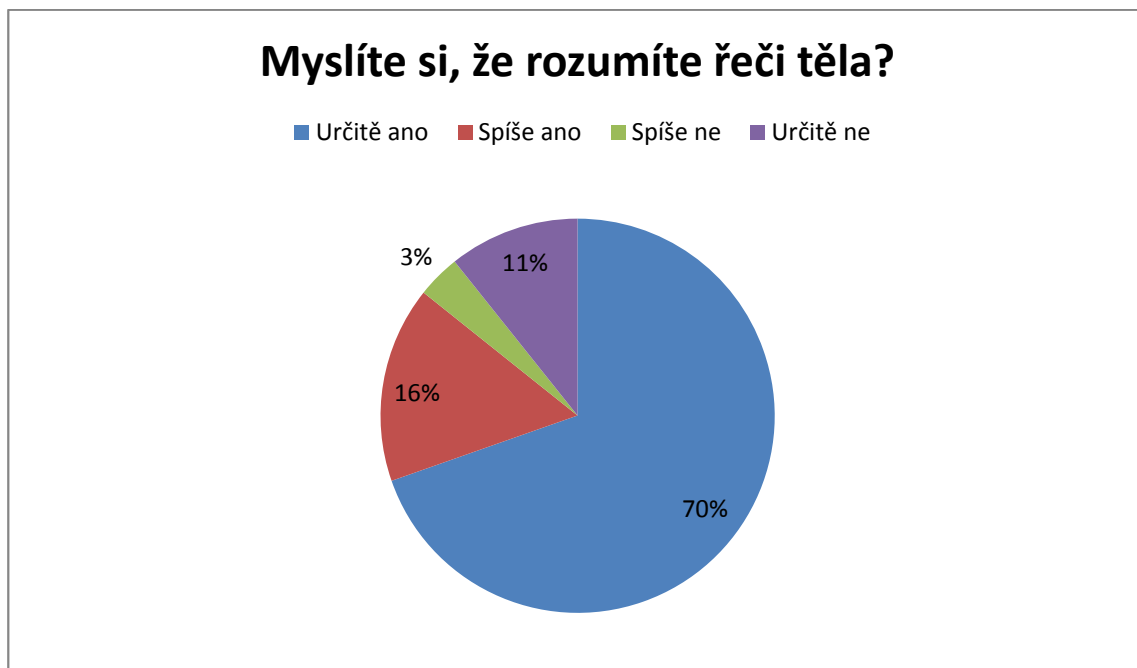
Graf 5: Má pro vás neverbální komunikace velký význam?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6: Myslíte si, že rozumíte řeči těla?

Pro manažera je důležité, aby rozuměl řeči těla a rozpoznal, s jakou osobností spolupracuje či komunikuje. Pomocí řeči těla vyčte i momentální náladu a pocity dotyčné osoby. Celých 39 manažerů (70 %) si myslí, že rozumí řeči těla, proto si zvolilo určitě ano. Dalších 9 respondentů (16 %) si vybralo kladnou odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne zvolili pouze 2 manažeři (3 %) a zbylých 6 si myslí, že nerozumí řeči těla a zvolilo odpověď určitě ne.

Z odpovědí lze vyčíst, že ve vybrané společnosti si je více jak polovina manažerů jista tím, že rozumí řeči těla.



Graf 6: Myslíte si, že rozumíte řeči těla?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7: Dokážete svoji neverbální komunikaci ovládat?

U otázky 7 si bylo 23 manažerů (41 %) jisto, že dokáží ovlivnit prvky neverbální komunikace, proto zvolilo jako odpověď určitě ano. Dalších 16 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ne (29 %). 14 zaměstnanců odpovědělo spíše ano (25 %) a zbylí 3 zaměstnanci odpověděli, že určitě nedokáží ovlivnit svou neverbální komunikaci. Neverbální prvky jsou důležitou součástí verbální komunikace. Pokud ji tedy umí manažer využít, dokáže zefektivnit komunikaci.

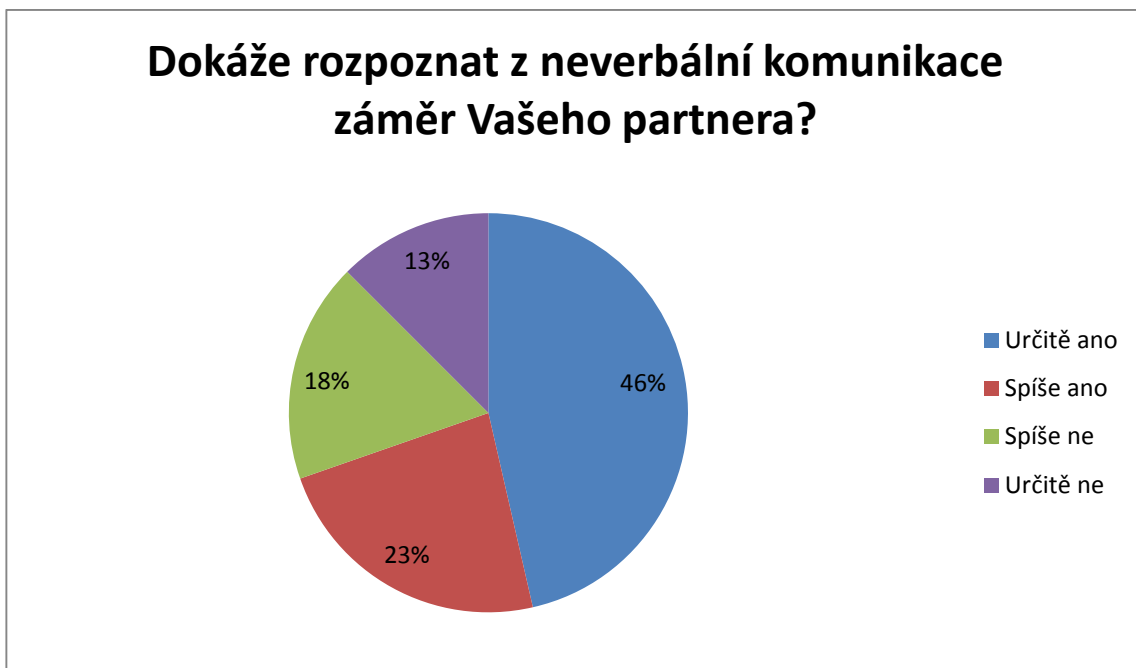


Graf 7: Dokážete ovlivnit prvky svoji neverbální komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8. Dokážete poznat z neverbální komunikace záměr partnera?

Celých 23 manažerů (46 %) si je jisto, že dokážou z neverbální komunikace poznat záměr partnera, se kterým komunikují. Dalších 13 respondentů odpovědělo spíše ano (23 %). Odpověď spíše ne zvolilo 10 respondentů (18 %) a zbylých 7 (13 %) zvolilo odpověď určitě ne. Z neverbální komunikace lze rozpoznat mnohé, a to i záměry partnera, se kterým dotyčný komunikuje. Může se jednat o výraz ve tváři, postoj těla či stisk ruky.



Graf 8: Dokáže rozpoznat z neverbální komunikace záměr vašeho partnera?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 9: Co Vás jako první zaujme při prvním kontaktu?

Při prvním kontaktu manažery zaujme na prvním místě podání ruky. Z podání ruky lze vyčíst převaha nad protějškem, (jedna osoba silně stiskne ruku druhé osobě) nezájem a rezervovanost.

Na druhém místě je vzdálenost komunikujícího. Pokud je osoba od té druhé dost vzdálená, znamená to, že si hlídá svou osobní zónu a není ji příjemné být v přítomnosti dané osoby.

Dále následuje oční kontakt, při kterém je možné vyčíst mnoho. Především to, jestli je dotyčný sebevědomý. Není ovšem vhodné upřeně koukat na partnera, aniž by dotyčný uhnul někdy pohledem. Partner si může tento pohled vynaložit jako útok na například probíhající komunikaci.

Na dalším místě se umístila mimika a na posledním místě postoj těla.

Tabulka 6: Co Vás jako první zaujme při prvním kontaktu?

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Mimika	36	19	1	0	3,63	4.
Gesta	42	2	10	2	3,50	6.
Postoj těla	19	26	10	1	3,13	7.
Vzdálenost komunikujícího	42	12	2	0	3,71	2.
Oční kontakt	43	6	7	0	3,64	3.
Dotyky	36	14	6	0	3,54	5.
Podání rukou	48	6	2	0	3,82	1.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Verbální komunikace

Otázka 10. Propojujete verbální a neverbální komunikaci?

Pro manažery je vhodné propojovat verbální a neverbální komunikaci. Toto spojení dokáže zdůraznit důležitost projevu.

Na otázku zda propojují manažeři verbální a neverbální komunikaci, odpovědělo 24 respondentů (43 %) určitě ano. Spíše ano zvolilo jako odpověď 21 respondentů (38 %). Spíše ne pouze 8 respondentů (14 %) a 3 respondenti (5 %) zvolili odpověď určitě ne.



Graf 9: Propojujete verbální a neverbální komunikaci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11. Zakládáte si na spisovném vyjadřování?

Dotazovaní byli požádáni, aby se vyjádřili k otázce, zda si zakládají na spisovném vyjadřování. 38 respondentů (68 %) zvolilo jako odpověď určitě ano. Celkem 16 manažerů (29 %) odpovědělo spíše ano, pouze 2 manažeri (3 %) odpověděli spíše ne. Nikdo z dotazovaných nezvolil jako odpověď určitě ne.

Spisovné vyjadřování je pro většinu dotazovaných důležité.

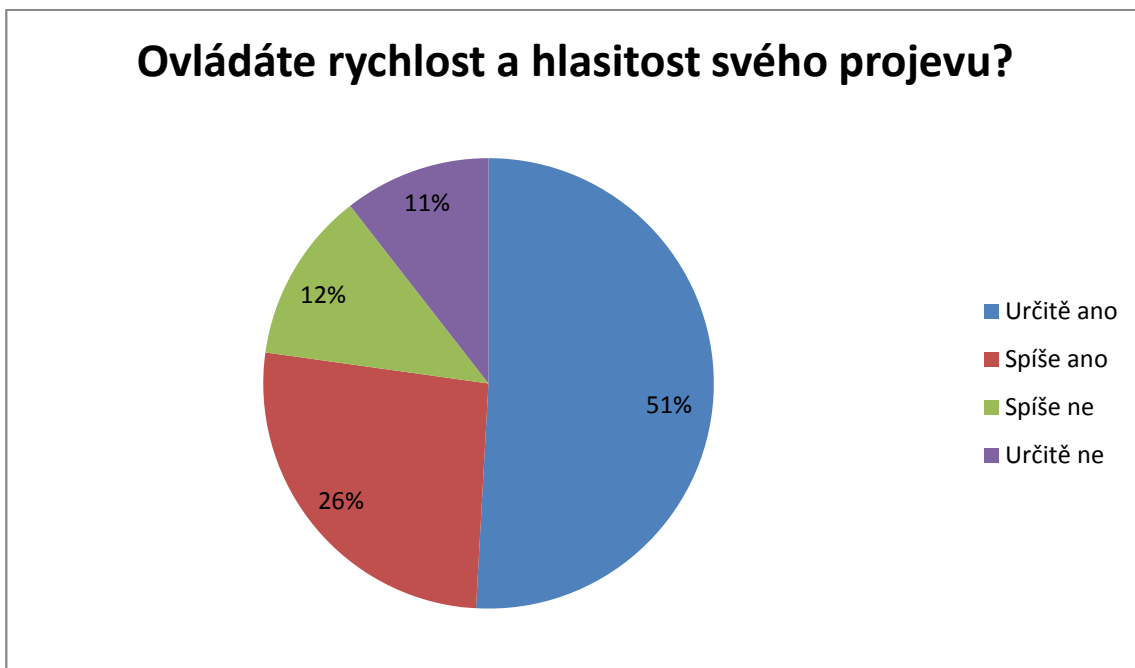


Graf 10: Zakládáte si na spisovném vyjadřování?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 12: Ovládáte rychlost a hlasitost projevu?

Na otázku zda respondenti dokáží ovládat rychlost a hlasitost svého projevu, odpovědělo 29 manažerů (52 %) určitě ano. Dalších 15 manažerů (27 %) zvolilo odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne vybralo 7 respondentů (12 %) a určitě ne 6 respondentů (11 %).

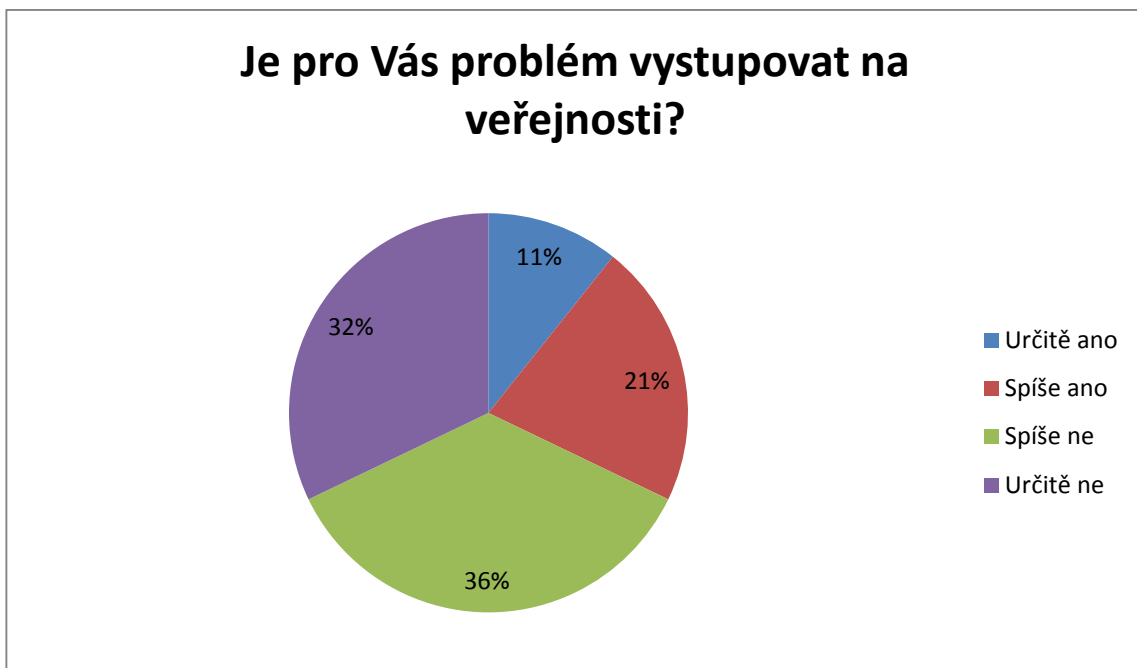


Graf 11: Ovládáte rychlost a hlasitost svého projevu?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 13: Je pro vás problém vystupovat na veřejnosti?

Manažeři se často setkávají s vystupováním na veřejnosti. I když některé manažery může zaskočit tréma, vždy by měli působit vyrovnaně a nenechat se jí ovládnout. Z grafu lze ale vyčíst, že více jak polovina manažerů nemá problém na veřejnosti vystupovat. Jde tedy o 18 manažerů (32 %), kteří odpověděli určitě ne a dále o 20 manažerů (36 %), kteří zvolili odpověď spíše ne. Odpověď určitě ano si vybralo 6 manažerů (11 %) a zbylých 12 odpovědělo (21 %) spíše ano.

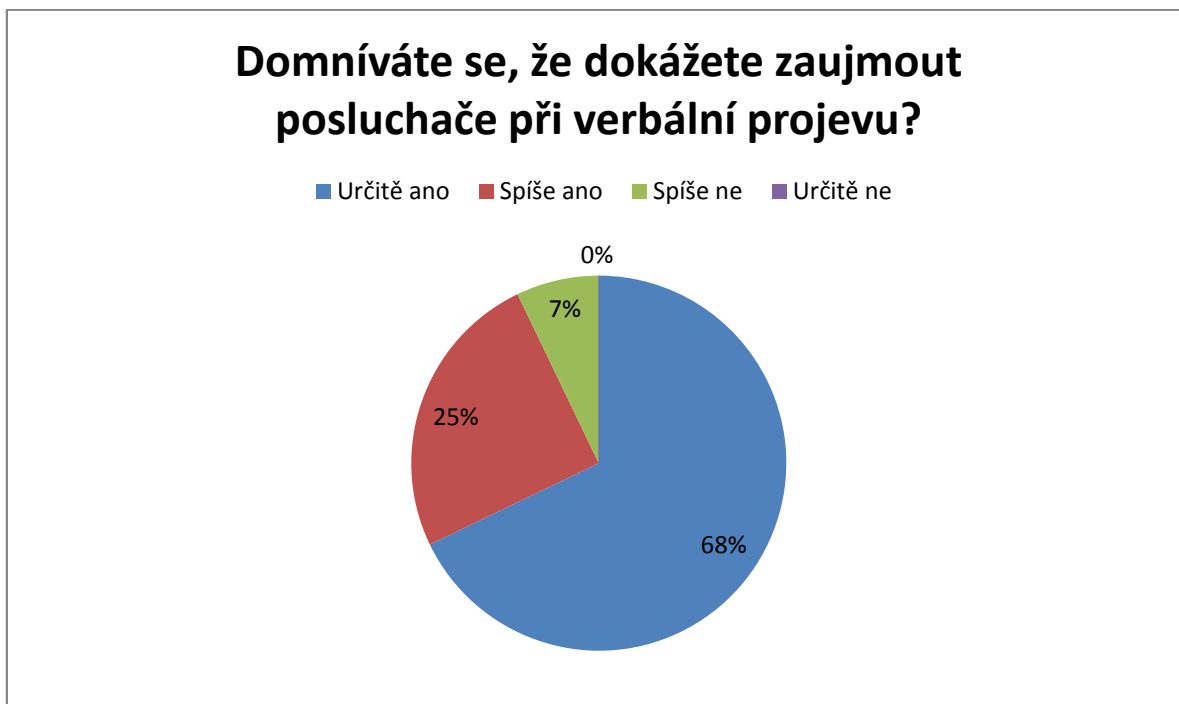


Graf 12: Je pro vás problém vystupovat na veřejnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 14: Domníváte se, že dokážete zaujmout posluchače při projevu?

Celých 68% respondentů (38) se domnívá, že dokáže zaujmout posluchače při verbálním projevu, odpověděli určitě ano. Dalších 25% respondentů (14) odpovědělo na otázku spíše ano. Pouhých 7 % odpovědělo spíše ne. Odpověď určitě ne nevybral žádný z dotazovaných.



Graf 13: Domníváte se, že dokážete zaujmout posluchače při projevu?

Zpracování: vlastní zdroj

4.2.4 Komunikace v organizaci

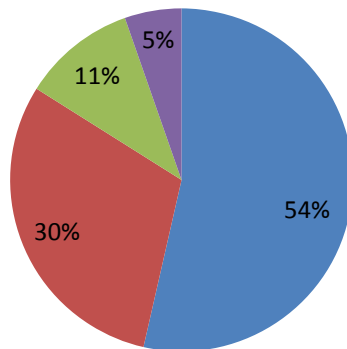
Další část dotazníků se týkala komunikace v organizaci. Tato část obsahuje pět otázek, které byly opět směřovány na manažery společnosti.

Otázka 15: Zvládáte přesně vymežit cíle pracovních úkolů?

Na otázku zda zvládají manažeři přesně vymežit cíle pracovních úkolů, odpovědělo 30 respondentů (54 %) určitě ano. Dalších 17 manažerů (30 %) odpovědělo spíše ano. Šest respondentů (11 %) vybralo odpověď spíše ne. Tři manažeři odpověděli určitě ne. U negativní odpovědi se lze domnívat, že v minulosti udělali manažeři chybu v přesném vymezení cíle, a proto zvolili odpověď spíše ne a určitě ne. V manažerské funkci je důležité přesně ujasnit, jakého cíle je potřeba dosáhnout a jak se k tomuto cíli dostat. Pokud manažer nedokáže přesně vymežit cíle pracovních úkolů, jedná se o problém, který může firmu ohrozit.

Zvládáte přesně vymežit cíle pracovních úkolů?

■ Určitě ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Určitě ne

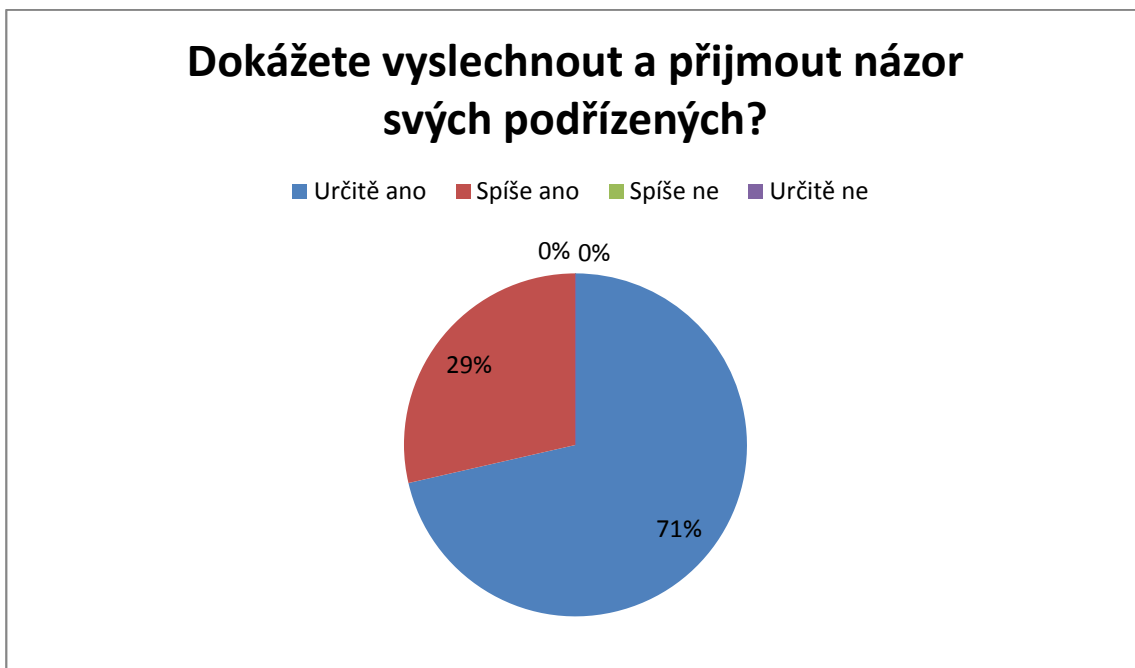


Graf 14: Zvládáte přesně vymežit cíle pracovních úkolů?

Zpracování: vlastní zdroj

Otázka 16: Dokážete vyslechnout a přijmout názor svých podřízených?

U manažerů je důležité, aby dokázali vyslechnout a přijmout názor podřízených. Pokud podřízený pracovník vidí a cítí, že je jeho názor stejně důležitý jako názor jeho nadřízeného, může ho to motivovat k další práci. Celých 40 respondentů (71 %) odpovědělo na otázku určitě ano. Zbylých 16 respondentů (29 %) odpovědělo na spíše ano.

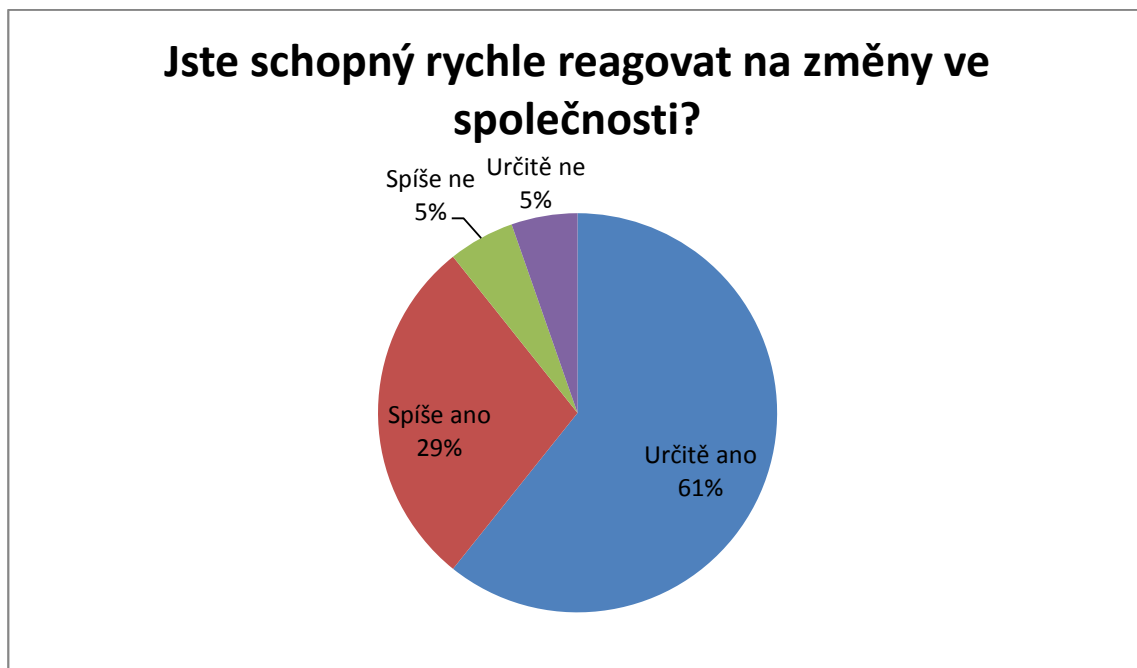


Graf 15: Dokážete vyslechnout a přijmout názor svých podřízených?

Zpracování: vlastní zdroj

Otázka 17: Jste schopný rychle reagovat na změny ve společnosti?

Většina respondentů, tedy 34 manažerů (61 %), odpověděla na otázku určitě ano. Dalších 16 manažerů (29 %) odpovědělo spíše ano. Odpověď spíše ne vybrali tři manažeři (5 %). Další tři manažeři (5 %) odpověděli určitě ne. Je důležité, aby manažeři dokázali rychle reagovat na změny, které probíhají ve společnosti. Pokud tak neučiní, může to mít dopad na další práci a fungování firmy.



Graf 16: Jste schopný rychle reagovat na změny ve společnosti?

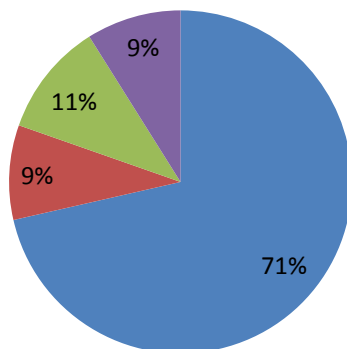
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 18: Zvládáte oznámit zaměstnancům hůře akceptovatelné změny?

Vyhodnocení u další otázky bylo převážně kladné. Celých 40 manažerů (71 %) odpovědělo na otázku, zda zvládají oznámit zaměstnancům akceptovatelné změny, určitě ano. Odpověď spíše ano si vybralo 5 manažerů (9 %). Dalších šest manažerů (11 %) odpovědělo spíše ne. Odpověď určitě ne si zvolilo 5 manažerů (9 %). Manažer by měl být schopen zvládnout oznámit svým podřízeným hůře akceptovatelné změny. Změny by měl oznamovat nejen srozumitelně, ale i s jistou dávkou opatrnosti. Hůře akceptovatelné změny mohou být myšleny například jako snižování stavu zaměstnanců, snížení finančních odměn apod.

Zvládáte oznámit zaměstnancům hůře akceptovatelné změny?

■ Určitě ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Určitě ne



Graf 17: Zvládáte oznámit zaměstnancům hůře akceptovatelné změny?

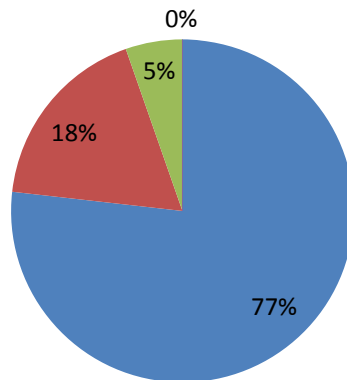
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 19: Jsou pro vás pravidelné schůzky a porady důležité?

Na otázku zda jsou pro respondenty důležité pravidelné schůzky a porady odpověděla většina kladně. Pouze 3 manažeři zvolili odpověď spíše ne.

Jsou pro Vás pravidelné schůzky a porady důležité?

■ Určitě ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Určitě ne



Graf 18: Jsou pro vás pravidelné schůzky a porady důležité?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 20: Jakým nejčastějším způsobem komunikujete se spolupracovníky?

Manažeři nejčastěji komunikují se svými spolupracovníky telefonicky. Jako druhý nejčastější způsob využívají elektronickou komunikaci. Poté následuje osobní, jako poslední zvolili možnost jiná. Z uvedených výpočtů, lze vyčíst, že manažeři volí jako nejčastější způsob komunikace telefonickou komunikaci. Důvod, proč využívají více telefonický způsob komunikace než osobní, může být ten, že manažeři nemají dostatek času na osobní kontakt.

Tabulka 7: Jakým nejčastějším způsobem komunikujete se spolupracovníky?

Způsob komunikace	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Osobní komunikace	19	20	10	7	2,91	3.
Elektronická komunikace	32	5	15	4	3,16	2.
Telefonická komunikace	45	5	6	0	3,70	1.
Jiná	5	8	23	20	1,96	4.

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 21: Za hlavní komunikační překážku považují.

U otázky, co považují manažeři za hlavní komunikační překážku, byl, podle výpočtu váženého aritmetického průměru, vybrán nedostatek času.

Na druhém místě je to neschopnost komunikace, na třetím místě nejistota.

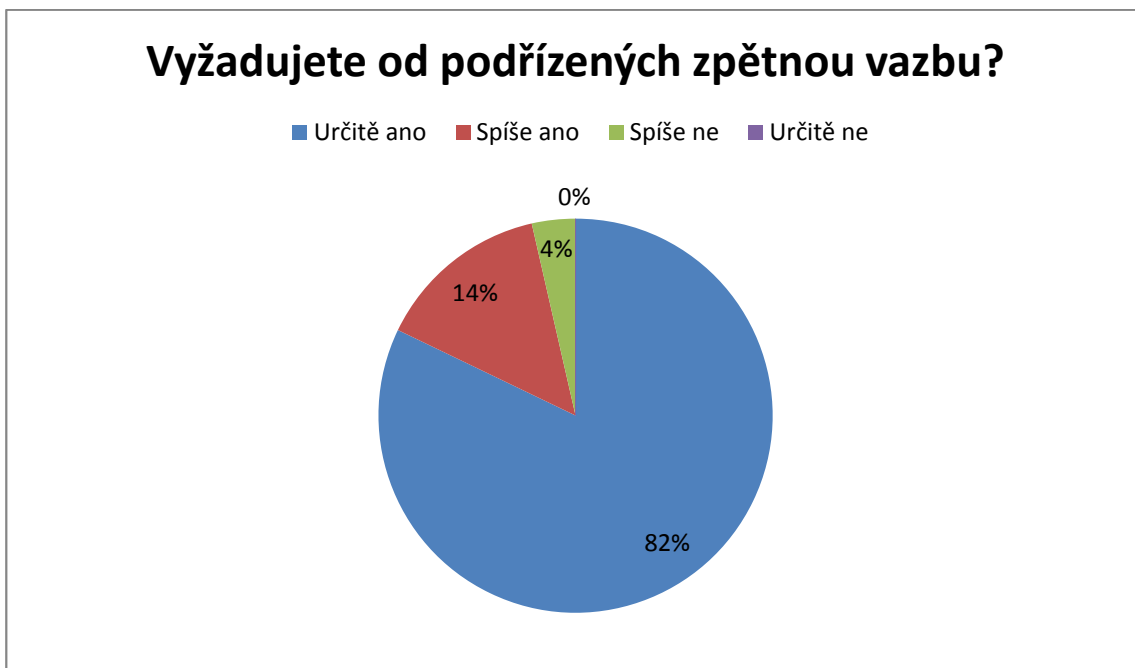
Tabulka 8: Za hlavní komunikační překážku považují

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ano	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Nedostatek času	34	6	16	0	3,32	1.
Neochotu naslouchat	28	17	5	6	3,20	4.
Neschopnost komunikace	29	20	1	6	3,29	2.
Nedůvěra	22	19	12	3	3,07	5.
Nejistota	35	5	9	7	3,21	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 22: Vyžadujete od podřízených zpětnou vazbu?

Na otázku, zda manažeři vyžadují od podřízených zpětnou vazbu, odpovědělo 46 respondentů (82 %) určitě ano. Odpověď spíše ano si vybralo 8 manažerů (14 %). Pouze dva respondenti (4 %) zvolili jako odpověď spíše ne.



Graf 19: Vyžadujete od podřízených zpětnou vazbu?

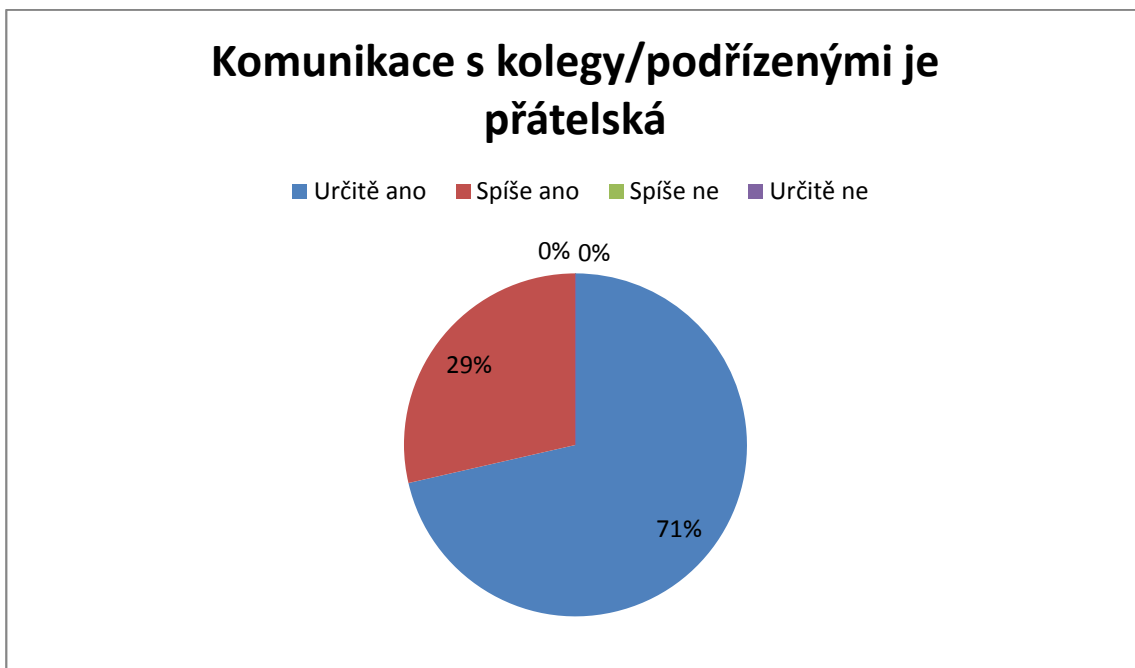
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 23: Komunikaci s vašimi kolegy/podřízenými je

Tato otázka je rozdělena do tří podotázek

Otázka 23a: Komunikace s kolegy/podřízenými je přátelská.

Na toto tvrzení odpověděli kladně všichni respondenti. Celých 40 manažerů (71 %) si vybralo odpověď určitě ano. Dalších 16 manažerů odpovědělo spíše ano.

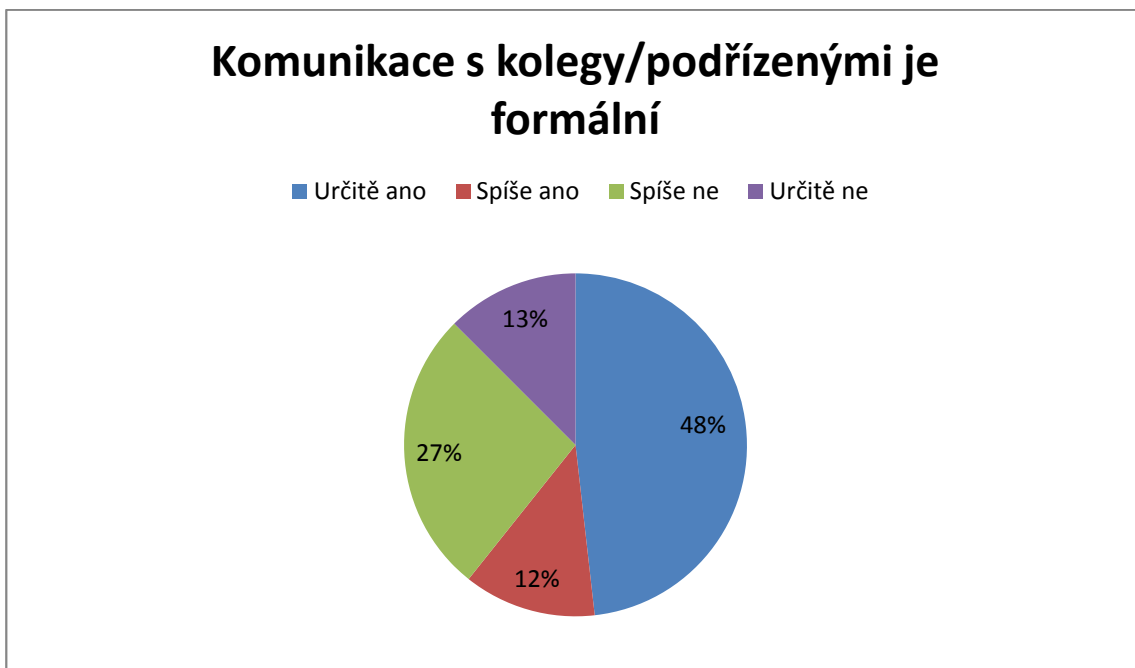


Graf 20: Komunikace s kolegy/podřízenými je přátelská.

Zdroj: vlastní zpracování

23b: Komunikaci s kolegy/podřízenými je formální

Téměř polovina manažerů vede se svými podřízenými formální komunikaci. Tito manažeři zvolili jako odpověď určitě ano (48 %) a spíše ano uvedlo 7 respondentů (12 %). Spíše ne si vybralo 15 manažerů (27 %) a určitě ne 7 (13 %).

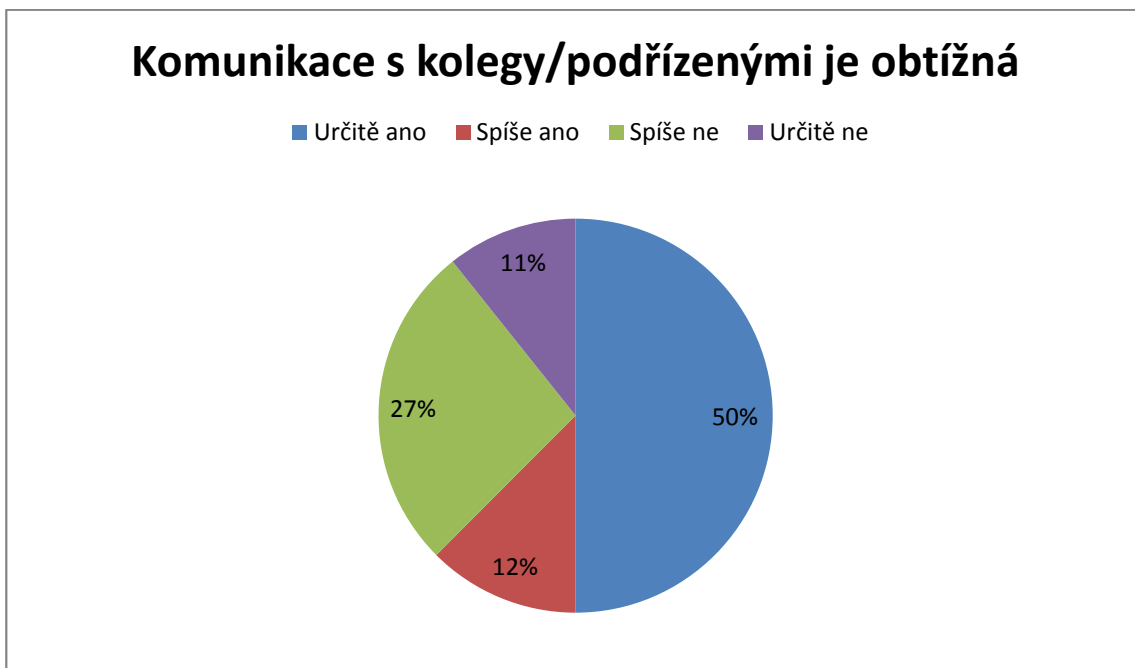


Graf 21: Komunikace s kolegy/podřízenými je formální

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 23c: Komunikace s kolegy/podřízenými je obtížná

Pokud se jedná o obtížnost při komunikaci s kolegy/podřízenými, celých 28 manažerů se domnívá, že je pro ně obtížná, a proto zvolili odpověď určitě ano. Odpověď spíše ano si zvolilo 7 respondentů. Pro 15 manažerů není komunikace obtížná, proto zvolili odpověď spíše ne. Zbýlých 6 respondentů nemá žádný problém s komunikací s kolegy/podřízenými.



Graf 22: Komunikace s kolegy/podřízenými je obtížná

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 24: Absolvovali jste kurz/školení ohledně komunikace?

Na otázku zda manažeři absolvovali kurz či školení ohledně komunikace odpovědělo 32 respondentů (57 %) ano a zbylých 24 (43 %) zvolilo jako odpověď ne.



Graf 23: Absolvovali jste kurz/školení zaměřený na komunikaci?

Zdroj: Vlastní zpracování

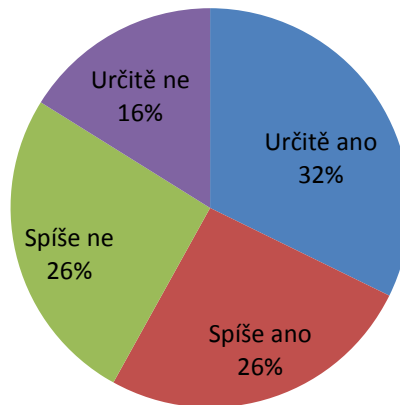
4.2.5 Otázky položené podřízeným pracovníkům.

Další souhrn otázek byl směřován pouze na podřízené zaměstnance. Otázky byly vybrány a položeny tak, aby se dále mohly porovnat s odpověďmi manažerů. Dotazník byl zaslán náhodným 75 zaměstnancům. Po uplynutí 14denní lhůty se vrátilo 62 vyplněných dotazníků.

Otázka 1: Dokáže Váš nadřízený přesně vymežit cíle pracovního úkolu?

Na první otázku odpověděla kladně více jak polovina podřízených. Odpověď určitě ano zvolilo 20 respondentů (32 %). Dalších 16 zaměstnanců (26 %) odpovědělo spíše ano. Stejný počet respondentů, tedy 16, odpovědělo spíše ne. Odpověď určitě ne zvolilo 10 respondentů (16 %).

Dokáže Váš nadřízený přesně vymežit cíle pracovního úkolu?

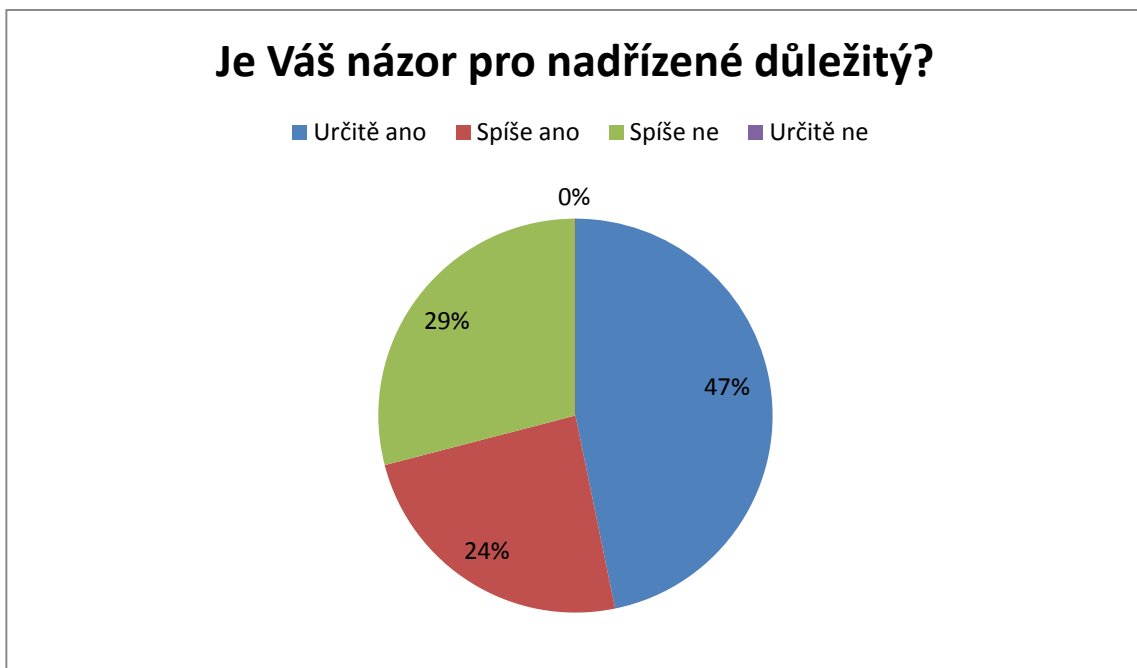


Graf 24: Dokáže Váš nadřízený přesně vymežit cíle pracovního úkolu?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 2: Je Váš názor pro nadřízené důležitý?

Manažer by si měl vždy vyslechnout názor svých podřízených. Nejen, že to dodá pocit důležitosti, ale názor podřízených může pomoci k efektivnějšímu fungování společnosti. Kladně na tuto otázku odpovědělo 71 % dotazovaných. Zbýlých 29 % se domnívá, že jejich názor není pro nadřízené důležitý.

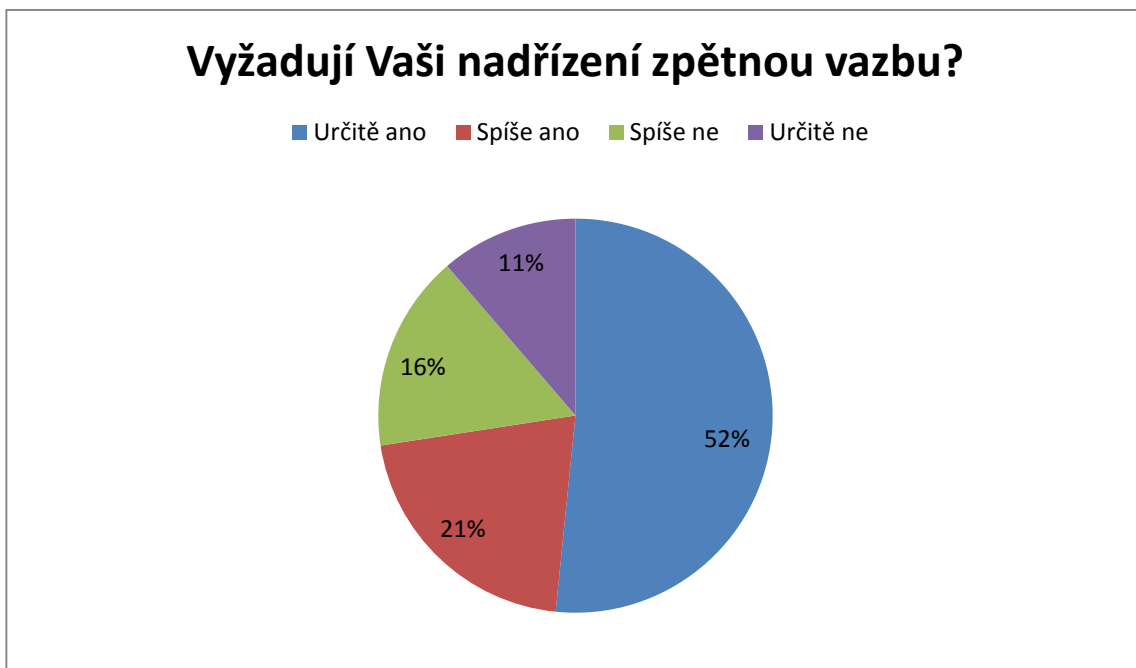


Graf 25: Je Váš názor pro nadřízené důležitý?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 3: Vyžadují Vaši nadřízení zpětnou vazbu?

Celých 52 % podřízených odpovědělo určitě ano. Odpověď spíše ano vybralo 21 % respondentů. Negativně odpovědělo 27 % podřízených.



Graf 26: Vyžadují Vaši nadřízení zpětnou vazbu?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 4: Jak s vámi nejčastěji komunikuje Váš nadřízený?

Podle výpočtu pomocí váženého aritmetického průměru nejčastěji manažeři komunikují svými podřízenými pomocí telefonické komunikace, dále pak osobně a elektronicky.

Tabulka 9: Jak s vámi nejčastěji komunikuje Váš nadřízený?

Způsob komunikace	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Osobní komunikace	44	6	12	0	3,52	2.
Elektronická komunikace	35	18	5	4	3,35	3.
Telefonická komunikace	38	19	5	0	3,53	1.
Jiná	23	5	20	14	3,53	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 5: Za hlavní komunikační problém považují.

Zaměstnanci společnosti považují za hlavní komunikační problém neochotu naslouchat. Jako druhý nedostatek vybrali neschopnost komunikace. Na třetím místě je nedostatek času.

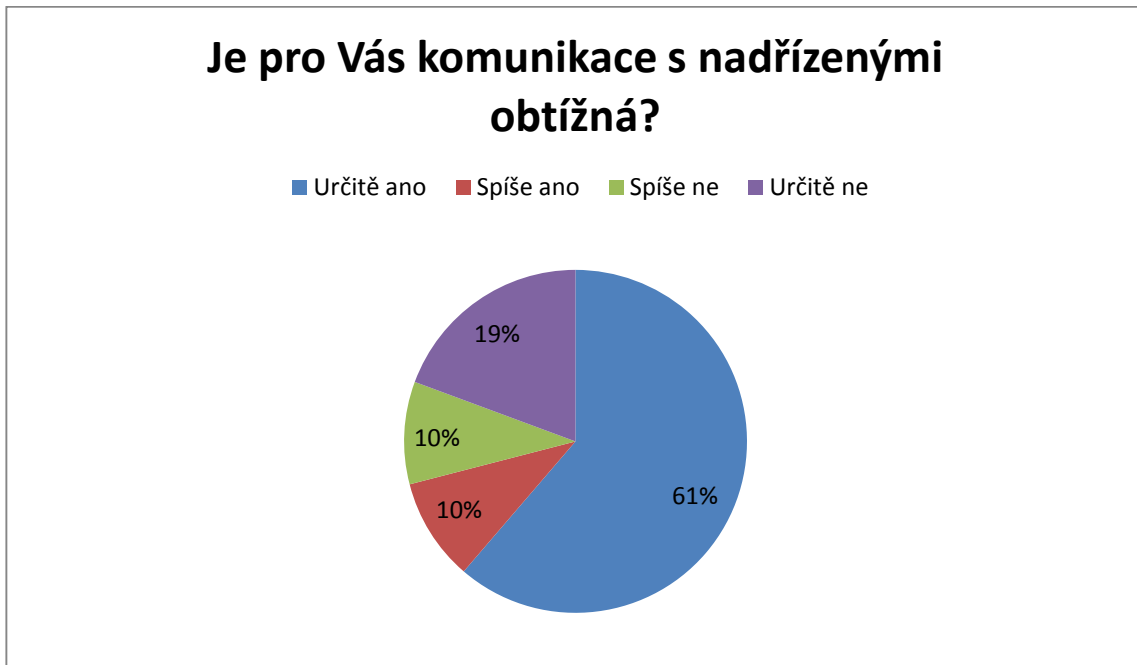
Tabulka 10: Za hlavní komunikační problém považují.

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Nedostatek času	48	3	7	4	3,53	3.
Neochotu naslouchat	43	3	16	0	3,44	1.
Neschopnost komunikace	41	17	3	1	3,58	2.
Nedůvěra	29	21	10	2	3,24	5.
Nejistota	38	15	6	3	3,42	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 6: Je pro Vás komunikace s nadřízenými obtížná?

Pro 71 % je komunikace s nadřízenými obtížná. Může to být v důsledku již výše zmíněné neochoty naslouchat, komunikovat nebo z důvodu nedostatku času.

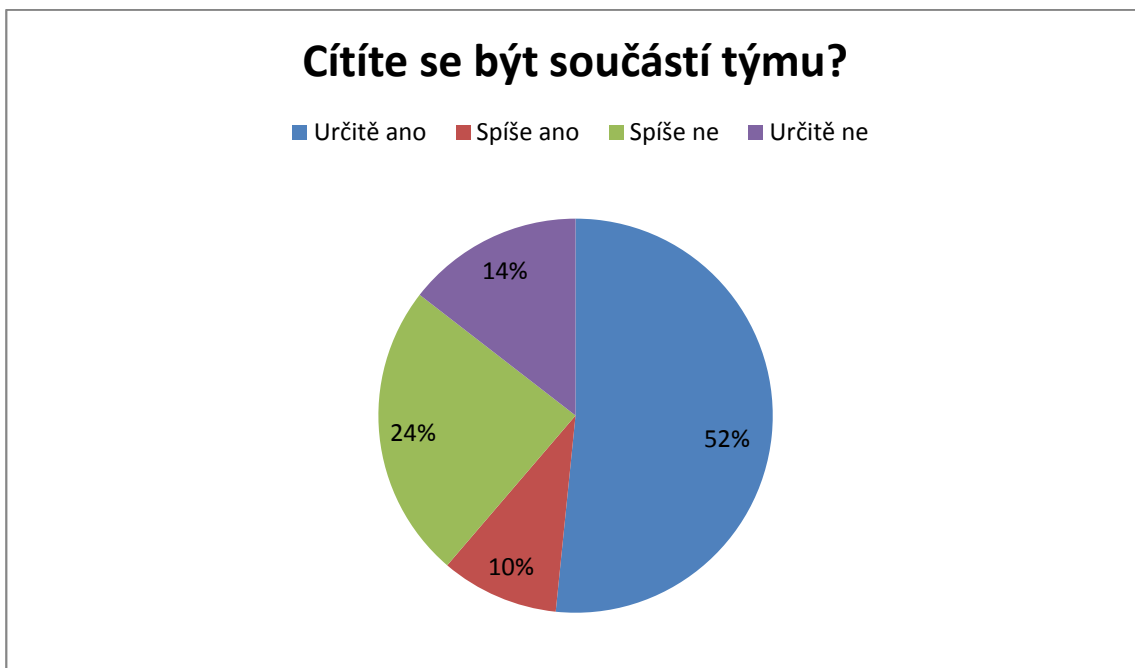


Graf 27: Je pro Vás komunikace s nadřízenými obtížná?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7: Cítíte se být součástí týmu?

Být a cítit se součástí týmu je důležité téměř pro každého zaměstnance společnosti. Ve vybrané společnosti se, ale jako součást týmu cítí pouze 62 % dotazovaných.



Graf 28: Cítíte se být součástí týmu?

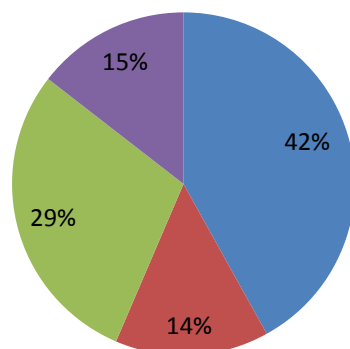
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 8: Dostáváte včas potřebné informace od vedení společnosti?

Pro správné plnění cílů a úkolů je potřeba dostávat včas potřebné informace. Z grafu lze vyčíst, že tyto informace dostává včas pouze 56 % zaměstnanců.

Dostáváte včas potřebné informace od vedení společnosti?

■ Určitě ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Určitě ne



Graf 29: Dostáváte včas potřebné informace od vedení společnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky práce

5.1 Celkové zhodnocení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň komunikace manažerů ve vybrané společnosti. Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Návratnost dotazníků byla poměrně vysoká. Z celkových 78 oslovených manažerů dotazník vyplnilo 56. Zbývající nevyplněné dotazníky nebyly vyplněny zřejmě z důvodu pracovní vytíženosti. Průzkumu se účastnilo 16 žen a 40 mužů. Na pracovišti převažuje především starší kolektiv. Délka praxe je ovlivněna nejen věkem, ale i tím, že mnoho zaměstnanců je u firmy od počátku založení.

V první části dotazníkového šetření respondenti odpovídali na otázky z neverbální komunikace. Jak lze z odpovědí vyčíst, většina dotazovaných považuje tuto komunikaci za významnou, tím pádem na ni kladou větší důraz.

Na otázku zda si myslí, že rozumí řeči těla, odpověděla více jak polovina manažerů, tedy 86 %, kladně. Oproti tomu na otázku, zda dokážou rozpoznat z neverbální komunikace záměr partnera, odpovědělo kladně pouze 69 %. Tyto dvě odpovědi si protiřečí. Pokud by opravdu téměř všichni manažeři rozuměli řeči těla, dokázal by stejný počet rozpoznat záměr partnera.

Mezi nejvíce vnímané prvky neverbální komunikace se na prvním místě umístilo podání ruky, na druhém místě vzdálenost komunikujícího. Třetí nejvíce vnímaným prvkem je oční kontakt. Na posledním místě se umístil celkový postoj. Z odpovědí lze tedy vyčíst, že si manažeři všímají více jednotlivých prvků než celkového postoje dané osoby.

Pokud se jedná o propojování verbální a neverbální komunikace, je si vědoma více jak polovina manažerů důležitosti tohoto propojení, a proto zvolili kladnou odpověď.

Další část dotazníku byla věnována verbální komunikaci. První otázka se týkala spisovného vyjadřování. Spisovně se ve společnosti vyjadřuje téměř většina manažerů, přesněji 97 % odpovědělo kladně. Dále se ukázalo, že se manažeři snaží ovládat hlasitost a rychlost svého projevu. Tato skutečnost může souviset i s následující otázkou, zda mají manažeři problém s vystupováním na veřejnosti. Pokud se stane, že jsou vystupující nervózní, dá se předpokládat, že se tuto skutečnost snaží zamaskovat, proto se více soustředí na svůj projev a koordinují hlasitost a rychlost.

I přesto, že má polovina manažerů problém s veřejným vystupováním, na otázku zda umí zaujmout posluchače, odpovědělo kladně 93 % respondentů. Z toho plyne, že i když jsou manažeři nervózní, je pro ně důležité zaujmout posluchače.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na komunikaci v organizaci. Tato část dotazníku obsahuje i otázky, které se vyskytují v dotazníkovém šetření u podřízených. Je to z důvodu porovnání odpovědí a možného doporučení pro zlepšení komunikace.

První společná otázka se týkala přesného vymezení cílů práce. Celkový počet manažerů, kteří kladně odpověděli na tuto otázku, byl 84 %. Naopak počet podřízených pracovníků, kteří kladně odpověděli, bylo 58 %.

Druhá společná otázka se týkala názoru podřízeného, zda ho dokážou manažeři vyslechnout a přijmout. Celých 100 % manažerů tvrdí, že jim na názoru jejich pracovníků záleží. Oproti tomu si 71 % podřízených zaměstnanců myslí, že je jejich názor pro nadřízeného pracovníka důležitý.

Další otázka se týkala zpětné vazby. U této otázky odpovědělo 96 % manažerů kladně s tím, že zpětnou vazbu vyžadují, podřízených odpovědělo 73 %.

U otázky komunikace s podřízenými/nadřízenými bylo na výběr z několika možností. Zde se využil vážený aritmetický průměr, kdy vyšla u manažerů na prvním místě telefonická komunikace, na druhém elektronická komunikace, dále pak osobní komunikace. Druhá strana na první místo pomocí výpočtů umístila telefonickou komunikaci, na druhé místo osobní a na poslední elektronickou.

Následující otázka se zabývala komunikačními problémy. Opět byl využit vážený aritmetický průměr. U podřízených pracovníků byla na prvním místě hlavním komunikačním problémem neochota komunikovat, dále pak neschopnost naslouchat a na třetím místě nedostatek času. U manažerů to bylo přesně naopak.

Poslední otázka byla zaměřena na komunikaci s podřízenými/nadřízenými. Podřízení pracovníci (71 %) považují komunikaci s nadřízenými za obtížnou. U manažerů to bylo o něco méně, ale i tak se jedná o problém. Důvod, proč je komunikace obtížná, může být například nejistota nebo nedůvěra, jak ze strany podřízených, tak i nadřízených.

Pouhých 62 % podřízených pracovníků se cítí být součástí týmu a pouhých 56 % zaměstnanců dostává potřebné informace včas. Tato situace může nastat v důsledku špatné komunikace.

Další otázky, které byly položeny manažerům společnosti, se týkaly komunikace v organizaci. Manažeři společnosti umí rychle reagovat na změny ve společnosti, což je důležité pro další nutné kroky a opatření. Pouhých 10 % manažerů odpovědělo, že nejsou schopni rychle reagovat. Oznamit hůře akceptovatelné změny zvládá 78 % manažerů. Pro komunikaci ve firmě jsou rozhodně důležité pravidelné schůzky. Manažeři a řadoví zaměstnanci se na nich mohou dozvědět důležité informace například o plánovaných či probíhajících projektech. Tuto skutečnost chápou i manažeři společnosti. Kladně na tuto otázku odpovědělo 95 %.

Předposlední otázka se týkala komunikace s kolegy/podřízenými. Na první z těchto podotázek odpovědělo kladně 100 % manažerů. Dále ale uznali, že je komunikace spíše formální. Obtížná se zdá pro 62 % manažerů, což si protirečí s první podotázkou.

Kurz nebo školení absolvovalo 57 % manažerů.

5.2 Návrhy na zlepšení

Komunikace je bezesporu pro práci manažera, ale i pro řadové zaměstnance významná. Proto je potřeba, aby každý tuto schopnost dokázal ovládat.

Z průzkumu vyplynulo, že na daném pracovišti je potřeba komunikaci vylepšit. Komunikace na pracovišti je v některých případech neuspokojivá.

Ze společných otázek, které byly položeny jak manažerům společnosti, tak jejich podřízeným, lze vyvodit určité problémy, které potřebují napravit. První společný problém je ten, že manažeři využívají více telefonickou komunikaci než osobní. Je tedy pravděpodobné, že telefonická komunikace je pro vedoucí pracovníky pohodlnější a rychlejší než osobní kontakt. Při osobním kontaktu, ale mohou získat okamžitou zpětnou vazbu a využít verbální komunikaci. Při využití osobního kontaktu, tak mohou dát svým podřízeným pocit důvěry a zájmu.

Aby se zaměstnanci cítili součástí týmu je potřeba dávat jim více najevo, že jsou jejich názory pro společnost důležité. Pokud se budou zaměstnanci cítit jako členové týmu, mohou tak odvádět lepší práci.

Další problém, na který je potřeba zaměřit se je včasná informovanost zaměstnanců o cílech a záměrech společnosti ze strany nadřízených pracovníků. Podle dotazníkového šetření mají manažeři pocit, že tento úkol zvládají, ale z odpovědí zaměstnanců tomu tak zřejmě není. Opět je potřeba zaměřit se na komunikaci mezi zaměstnanci. Mohou se

například zavést porady celého oddělení, aby se informace mohli předat všem zaměstnancům. Vedení společnosti může najít i jinou neobvyklou cestu jak zapojit zaměstnance do řešení problémů. Například mohou zavést společné snídaně. Tyto snídaně by mohli probíhat jednou měsíčně a každé oddělení by si vybralo určitý den konání. Jednalo by se spíše o neformální schůzky s tím, že by se probraly novinky a možné řešení cílů. Pro méně důležité informace mohou zaměstnanci využít nově spuštěný intranet, kde má každé oddělení své stránky. Na těchto stránkách je možné vkládat nové informace a sdělení. Pokud si zaměstnanci přejí zůstat v anonymitě, bylo by vhodné toto přání respektovat a umožnit zavést online anonymní schránku.

Z průzkumu dále vyplynulo, že pouhých 57 % manažerů absolvovalo kurzy či školení ohledně komunikace. Tento fakt, může mít vliv na problémy, které vznikají ve společnosti. Komunikace je pro práci manažera důležitá a proto by společnost měla zavést školení ohledně komunikace, které by mohlo probíhat jednou či dvakrát do roka. Pomocí školení mohou rozšířit své dovednosti a vyvarovat se chyb, které při komunikaci se zaměstnanci vznikají.

6 Závěr

Komunikace patří k důležitým dovednostem pro práci manažera. Manažer by měl umět vést podřízené a bez efektivní komunikace by to šlo obtížně. Pro správné řízení je důležité znát a efektivně využívat všechny formy komunikace. Komunikace nejen slouží k přenášení informací, ale také k vytváření vztahů mezi zaměstnanci. Jelikož manažer je ten, který má být příkladem svým podřízeným, měl by komunikaci ovládat.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit komunikační úroveň vybrané společnosti. Nastudovaná a zpracovaná literární rešerše napomohla ucelit přehled o manažerské komunikaci v teoretické části. Následně tato část byla využita pro vytvoření praktické části. Pro výzkum byla zvolena metoda kvantitativního sběru dat formou dotazníkového šetření. První dotazník byl vytvořen pouze pro manažery společnosti a druhý pro jejich podřízené. Dotazník pro manažery byl rozdělen do čtyř částí. První část byla tvořena identifikačními otázkami, poté následovaly otázky na neverbální a verbální komunikaci a poslední část se týkala komunikace v organizaci. Dotazník pro podřízené pracovníky byl vytvořen za účelem porovnání odpovědí s odpověďmi manažerů. Otázky se proto týkaly pouze komunikace v organizaci.

Z výzkumu vyplynulo, že úroveň komunikace ve společnosti má své nedostatky proto je potřeba tyto nedostatky vyřešit a odstranit. Manažeři jsou si vědomi, že je pro jejich práci komunikace nezbytná a že je potřeba velmi dobře ji ovládat. Pomocí osobní komunikace mohou nejen urychlit a lépe vysvětlit potřebné informace, ale dát i najevo svým podřízeným, že jsou pro ně důležití.

Manažer by si tedy měl vždy udělat čas na svoje spolupracovníky a vždy si vyslechnout jejich názory a potřeby. Management nemůže fungovat bez řádně vypracovaného komunikačního systému. Pokud by komunikace ve firmě nefungovala, mohla by nepříznivě ovlivnit vývoj podniku. Komunikace v organizaci je podstatná a proto by na ni neměli manažeři, vedení společnosti a zaměstnanci zapomínat a podceňovat ji.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (2) BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- (3) LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- (4) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (5) DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (6) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 9788024733487.
- (7) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (8) VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1
- (9) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- (10) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (11) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- (12) JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717081.

- (13) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- (14) Psychologie pro manažery, jak ovládnout umění vést – ISBN 978-80-265-0006-3, Thomas steiger, eric lippmann
- (15) organizační chování, František bělohávek, 80-85839-09-1
- (16) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- (17) VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- (18) DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- (19) PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 146 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.
- (20) PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- (21) JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004, 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- (22) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (23) KOPECKÝ, Ladislav. *Prezentace v marketingové komunikaci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 148 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3123-0.
- (24) BOOKING.COM. *Managing People: Aspiring Leaders*. Amsterdam, 2015.
- (25) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7

(26) *URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd.*
Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých.
ISBN 978-80-7357-925-8.

8 Přílohy

Seznam příloh

- 1) Dotazník pro manažery; 2) Dotazník pro podřízené zaměstnance

Příloha č. 1: Dotazník pro manažery

Dobrý den,

jsem studentka 5. ročníků Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze. Tématem mé diplomové práce je Význam komunikace pro práci manažera.

Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který je umístěn na intranetu Vaší společnosti.

Vyplněné dotazníky jsou zcela anonymní a budou využity ke zpracování mé diplomové práce.

U otázek prosím označte vždy jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Hana Prokopová

A) Identifikační údaje

- 1) Pohlaví
 - Žena/Muž

- 2) Věk
 - Do 25 let
 - 26 – 35
 - 36 – 45
 - 45 a více

- 3) Praxe na pozici manažera
 - Do 3 let
 - 3 – 5 let
 - 5 a více

- 4) Dosažené vzdělání
 - Středoškolské vzdělání
 - Vyšší odborné vzdělání
 - Vysokoškolské vzdělání 1. stupně
 - Vysokoškolské vzdělání 2. stupně

B) Neverbální komunikace

- 5) Má pro Vás neverbální komunikace velký význam
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

- 6) Myslíte si, že rozumíte řeči těla?
 - Určitě ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7) Dokážete svoji neverbální komunikaci ovládat?

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

8) Dokážete rozpoznat z neverbální komunikace záměr Vašeho partnera?

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

9) Co Vás zaujme při prvním kontaktu?

- Mimika – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Gesta – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Postoj těla – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Vzdálenost komunikujícího – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Oční kontakt – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

C) Verbální komunikace

10) Propojujete verbální a neverbální komunikaci?

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

11) Zakládáte si na spisovném vyjadřování?

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

12) Ovládáte rychlost a hlasitost projevu?

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

13) Je pro Vás problém vystupovat na veřejnosti?

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

14) Domníváte se, že dokážete zaujmout posluchače při projevu?

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

D) Komunikace v organizaci

15) Zvládáte přesně vymezit cíle pracovních úkolů?

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

16) Dokážete vyslechnout a přijmout názor svých podřízených?

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

17) Jste schopný rychle reagovat na změny ve společnosti?

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

18) Zvládáte oznámit zaměstnancům hůře akceptovatelné změny?

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

19) Jsou pro Vás schůzky a porady důležité?

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

20) Jakým nejčastějším způsobem komunikujete se spolupracovníky?

- Osobní komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Elektronická komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Telefonická komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Jiná – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

21) Za hlavní komunikační překážku považují.

- Nedostatek času – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Neochotu naslouchat – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Neschopnost komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Nedůvěra – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- Nejistota – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

22) Vyžadujete od podřízených zpětnou vazbu?

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

23) Komunikace s Vašimi kolegy/podřízenými je:

- a) Přátelská – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- b) Formální – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
- c) Obtížná – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

24) Absolvovali jste kurz/školení ohledně komunikace?

- Ano
- Ne

Příloha č. 2: Dotazník pro podřízené zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentka 5. ročníků Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze. Tématem mé diplomové práce je Význam komunikace pro práci manažera.

Tímto Vás žádám o vyplnění dotazníku a jeho zaslání nazpět.

Vyplněné dotazníky jsou zcela anonymní a budou využity ke zpracování mé diplomové práce.

U otázek prosím označte vždy jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Hana Prokopová

- 1) Dokáže Váš nadřízený přesně vymezit cíle pracovního úkolu?
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

- 2) Je Váš názor pro nadřízené důležitý?
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

- 3) Vyžadují vaši nadřízení zpětnou vazbu?
 - Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

- 4) Jak s Vámi nejčastěji komunikuje Váš nadřízený?
 - Osobní komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Elektronická komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Telefonická komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Jiná – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

- 5) Za hlavní komunikační problém považují.
 - Nedostatek času – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Neochota naslouchat – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Neschopnost komunikace – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Nedůvěra – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne
 - Nejistota – Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne

6) Je pro Vás komunikace s nadřízenými obtížná?

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

7) Cítíte se být součástí týmu?

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

8) Dostáváte včas potřebné informace od vedení společnosti?

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