

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Význam prvků komunikace pro práci manažera**

**Bc. Vlastislav Kučera**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vlastislav Kučera

Provoz a ekonomika

Název práce

**Význam prvků komunikace pro práci manažera**

Název anglicky

**Importance of communication elements for management**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 11. 2017

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 10.11.2017 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D za vstřícný přístup a cenné rady, které mi v rámci konzultačních hodin poskytl, čímž mi umožnil vypracovat tuto diplomovou práci. Dále velké poděkování patří mé rodině a mým přátelům za jejich důležitou podporu. Mé poděkování náleží všem respondentům, kteří byli ochotni se mého dotazníkového šetření zúčastnit a to především manažerům firmy Makro. Poslední poděkování patří panu Ing. Ondřejovi Staňkovi a JUDr. Jaroslavě Musilové za poskytnutí rozhovoru a tím i možnost podrobněji se seznámit s problematikou daného tématu.

# Význam prvků komunikace pro práci manažera

## Souhrn

V současné moderní společnosti při využívání stále modernějších technologických prostředků, nabývá významu i manažerská komunikace, jejichž jednotlivé prvky mají neodmyslitelný vliv na schopnost manažerů ovlivňovat nejen úspěšnost a rozvoj „podniku“, ale i spokojenost a další růst zaměstnanců. Právě tímto směrem se ubírá tato diplomová práce a její téma „Význam prvků komunikace pro práci manažera“.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část diplomové práce je vypracována na základě studia odborné literatury. Jedná se především o problematiku managementu a komunikace.

Praktická část je tvořena za pomoci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V rámci kvalitativního šetření došlo k rozhovoru s koučem komunikace Ing. Ondřejem Staňkem a PR manažerkou firmy Kofola Československo JUDr. Jaroslavou Musilovou. Cílem interview je ověření relevantnosti otázek pro následující dotazníkové šetření, včetně prohloubení znalostí vztahující se k dané problematice. V rámci kvantitativního výzkumu bylo uskutečněno dotazníkové šetření s 54 manažery z osmi odlišných firem. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření bylo vytvořeno závěrečné doporučení.

**Klíčová slova:** management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační bariéry, neverbální komunikace, gamifikace

# **Importance of communication elements for management**

## **Abstract**

In current modern society increasingly using more modern technological devices, the significance of managerial communication rises. Its particular components have an essential impact on manager's ability to influence not only the success rate and progress of the business organization but also the contentment and growth of employees. This diploma thesis and its topic "Importance of communication elements for management" follows up this reality.

The diploma thesis comprises of two parts, theoretical and practical. The theoretical section is based on knowledge gained through the study of technical literature. It specifically deals with the issues of management and communication.

The practical part is conducted on the basis of qualitative and quantitative research. Under the terms of qualitative research, interviews with the communication coach Ing. Ondřej Staněk and the PR manager of Kofola Czechoslovakia company JUDr. Jaroslava Musilová, were conducted. The aim of these interviews was to verify the relevance of questions for the subsequent questionnaire was distributed among 54 managers from eight various companies. On the basis of the results the final recommendation was created.

**Keywords:** Management, manager, organizational communication, leadership, communication process, forms of communication, communication channels, communication barriers, nonverbal communication, gamification

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
1.1 Cíl práce .....	13
1.2 Metodika .....	13
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
2.1 Management .....	15
2.2 Vývoj managementu .....	16
2.3 Úrovně managementu .....	17
2.4 Manažer .....	18
2.4.1 Funkce manažera .....	19
2.4.2 Vedení .....	22
2.5 Koučování .....	23
2.6 Manažerské role .....	24
2.6.1 Mezilidské role .....	25
2.6.2 Informační role .....	25
2.6.3 Rozhodovací role .....	25
2.6.4 Řídící role .....	26
2.7 Dovednosti manažera .....	26
2.7.1 Dovednosti vlastního ega .....	26
2.7.2 Dovednosti koncepčního charakteru .....	27
2.7.3 Technické dovednosti .....	27
2.7.4 Personalistické dovednosti .....	27
2.8 Odpovědný management .....	27
2.8.1 Leader .....	29
2.8.2 Motivace .....	31
2.8.3 Konflikty .....	33
2.9 Time management .....	35
2.9.1 Myšlenkové mapy .....	35
2.9.2 Skečnouting .....	36
2.10 Komunikace .....	37
2.10.1 Komunikační proces .....	37
2.10.2 Funkce komunikace .....	38
2.11 Formy komunikace .....	39
2.11.1 Verbální komunikace .....	39
2.11.2 Nonverbální komunikace .....	41



2.12	Komunikační směry v organizaci.....	43
2.13	Komunikační bariéry.....	44
2.14	Interní komunikace.....	45
2.14.1	Komunikační kanály .....	46
2.14.2	Porada .....	47
2.14.3	Zpětná vazba .....	48
2.14.4	Gamifikace.....	48
<b>3</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>50</b>
3.1	Charakteristika zkoumaných společností.....	52
3.2	Charakteristika respondentů.....	58
3.3	Výsledky dotazníkového šetření .....	63
3.4	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následné doporučení .....	87
<b>4</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>94</b>
<b>5</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>96</b>
<b>6</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>102</b>

## Seznam grafu

Graf 1	- Pohlaví respondentů .....	58
Graf 2	- Věk respondentů.....	59
Graf 3	- Nejvyšší dosažené vzdělání.....	60
Graf 4	- Stupeň manažerského zařazení respondenta .....	61
Graf 5	- Délka praxe na manažerské pozici .....	62
Graf 6	- Rozdělení respondentů podle počtu podřízených .....	63
Graf 7	- Hodnocení otázky „Má pro Vaši funkci neverbální komunikace velkou roli?“ ...	65
Graf 8	- Hodnocení otázky „Využíváte často při vyjádření emocí řeč těla?“ .....	66
Graf 9	- Hodnocení otázky týkající se používání adaptérů na stresové situace.....	67
Graf 10	- Hodnocení otázky „Považujete za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců ve firmě?“ .....	68
Graf 11	- Hodnocení postoje ve vztahu k příjemci sdělení.....	70
Graf 12	- Hodnocení otázky „Snažíte se přizpůsobit obsah sdělení příjemci, se kterým komunikujete?“ .....	71
Graf 13	- Hodnocení otázky Je součástí Vašeho sdělení i informace o postoji k obsahu sdělení (jak je pro mne obsah sdělení důležitý)? .....	72
Graf 14	- Využití prostřední k udržení pozornosti.....	73
Graf 15	- Používaný styl řízení při řešení konfliktů na pracovišti.....	76
Graf 16	- Formy interní komunikace .....	78
Graf 17	- Používané komunikační kanály.....	79
Graf 18	- Kombinace komunikačních kanálů .....	79
Graf 19	- Využívání symbolů pro vyjádření emocí .....	80
Graf 20	- Pravidelnost pořádání pracovních porad .....	81
Graf 21	- Důležitost zjišťování zpětné vazby při komunikaci na pracovišti.....	82
Graf 22	- Způsob ověření zpětné vazby komunikace .....	83

Graf 23 - Využívání „Koučinku“ .....	84
Graf 24 - Znalost gamifikace .....	85
Graf 25 - Používané způsoby motivace podřízených .....	86

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Šest pilířů manažerského úspěchu a lidský přístup .....	19
Obrázek 2: Role manažera .....	25
Obrázek 3: Model 4M pozitivního leadershipu .....	31
Obrázek 4: Komunikační proces .....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Pohlaví respondentů .....	58
Tabulka 2 - Věk respondentů .....	59
Tabulka 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání .....	60
Tabulka 4 - Stupeň manažerského zařazení respondenta .....	61
Tabulka 5 - Délka praxe na manažerské pozici .....	62
Tabulka 6 - Rozdělení respondentů podle počtu podřízených .....	62
Tabulka 7 - Hodnocení významu neverbálních forem komunikace .....	64
Tabulka 8 - Hodnocení otázky „Má pro Vaši funkci neverbální komunikace velkou roli?“ .....	65
Tabulka 9 - Hodnocení otázky „Využíváte často při vyjádření emocí řeč těla?“ .....	66
Tabulka 10 - Hodnocení otázky týkající se používání adaptérů ve stresové situaci .....	67
Tabulka 11 - Hodnocení otázky „Považujete za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců ve firmě?“ .....	68
Tabulka 12 - Hodnocení významu verbálních forem komunikace .....	69
Tabulka 13 - Hodnocení postoje ve vztahu k příjemci sdělení .....	70
Tabulka 14 – Hodnocení otázky „Snažíte se přizpůsobit obsah sdělení příjemci, se kterým komunikujete?“ .....	71
Tabulka 15 – Hodnocení otázky Je součástí Vašeho sdělení i informace o postoji k obsahu sdělení (jak je pro mne obsah sdělení důležitý)? .....	72
Tabulka 16 - Využití prostřední k udržení pozornosti .....	73
Tabulka 17 - Hodnocení významnosti jednotlivých komunikačních směrů .....	74
Tabulka 18 - Hodnocení významu komunikačních dovedností .....	75
Tabulka 19 - Používaný styl řízení při řešení konfliktů na pracovišti .....	76
Tabulka 20 - Hodnocení významu komunikačních bariér .....	77
Tabulka 21 - Formy interní komunikace .....	78
Tabulka 22 - Využívání symbolů pro vyjádření emocí .....	80
Tabulka 23 - Pravidelnost pořádání pracovních porad .....	81
Tabulka 24 – Důležitost zjišťování zpětné vazby při komunikaci na pracovišti .....	82
Tabulka 25 - Způsob ověření zpětné vazby komunikace .....	83
Tabulka 26 - Využívání „Koučinku“ .....	84
Tabulka 27 - Znalost gamifikace .....	85
Tabulka 28 - Používané způsoby motivace podřízených .....	86

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Problematika Druckera.....	102
Příloha 2: Konflikt a jeho specifika ve firmě.....	103
Příloha 3: Specifikace myšlenkových map.....	105
Příloha 4: Rozhovor s Ondřejem Staňkem .....	108
Příloha 5: Rozhovor s Jaroslavou Musilovou.....	115
Příloha 6: Dotazník.....	120

## Úvod

Po celé dějiny lidské existence je její významnou součástí komunikace. Schopnost člověka dorozumívat se řečí, ale i ostatními formami, jako jsou mimika, gesta, písemný projev a podobně, výrazně odlišuje postavení člověka v přírodě od zvířat. V průběhu vývoje lidstva se každodenní komunikace lidí vyvíjela. Schopnost komunikovat se velmi výrazně rozvinula například v Antickém Řecku, kdy být dobrý rétor bylo předpokladem pro uznávanou osobnost i další její působení ve veřejném životě.

Komunikace jako proces, který se vyvíjí, se skládá z verbální i neverbální části. Pro práci řídicího pracovníka, tedy i manažera, je schopnost správné komunikace naprosto nezastupitelná. Způsob jakým manažer komunikuje se svými podřízenými, jak sděluje informace, jak předává své vědomosti, ale i jak dovede přesvědčit kolektiv pracovníků pro stanovení či dosažení cíle, je základním kamenem dobré práce každého manažera.

Ne každý manažer je schopen zvládnout všechny prvky komunikace a je schopen zpětné vazby. Uvědomuje si, že komunikace je oboustranný proces a že vedle schopností sdílet určitou sumu informací a příkazů, je důležité také naslouchat lidem, kterým příslušné informace a příkazy sděluje. Důležité při využití prvků komunikace manažera je nejen schopnost verbální komunikace, ale i schopnost neverbálních projevů. Měl by umět využít neverbálních aspektů komunikace pro sdělení informací jako je využití nových technologií či audiovizuální techniky pro pochopení sdělované myšlenky, pomocí nichž dosáhne úspěšného závěru a které zajistí podniku rozvoj a prosperitu.

Manažer, který umí přesvědčit kolektiv svých podřízených sebevědomou a efektivní komunikací, má pro „podnik“ velký význam a stává se rozhodující složkou podnikového managementu. Přes neomezené možnosti dnešních firem, které využívají nejmodernější technologie a online spojení s kýmkoliv, se nesmí opomíjet to hlavní, což je lidský faktor neboli lidský přístup manažera z hlediska upřímnosti, vzájemných vztahů a charakteru.

# **1 Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit podstatu jednotlivých prvků komunikace pro práci manažera v praxi, při využití jednotlivých komunikačních forem, komunikačních kanálů, významu sdělovaného obsahu mezi manažery a jejich podřízenými.

Jsou definovány dva dílčí cíle. Prvním z nich je zjistit, jak působí komunikace na postavení manažera v „podniku“ a jaký je význam komunikace manažera při motivaci zaměstnanců. Druhým dílčím cílem práce je porovnání výsledků osobních rozhovorů s výsledky dotazníkového šetření napříč jednotlivými firmami.

## **1.2 Metodika**

V rámci stanovení metodiky je vycházeno z určení jednotlivých na sebe navazujících postupů, jejichž realizací dosáhneme stanoveného cíle práce.

Prvním okruhem, který je důležitý pro určení zkoumané problematiky zpracovávaného tématu, je stanovení teoretických východisek. Studium odborné literatury, která se týká problematiky komunikace a významu jednotlivých prvků, získáme souhrn informací k danému tématu, které dále využijeme při dalším postupu v rámci analytické části. Důležitým aspektem teoretické části poznatků problematiky komunikace v působení manažera, zejména v oblasti komunikačního procesu ve vztahu k prostředí, podniku či lidem, je verbální a neverbální komunikace, na které je zaměřena hlavní pozornost a kde prostřednictvím informačního průzkumu je cílem shrnout informace k danému tématu.

Druhým okruhem je stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů pomocí jednak kvalitativních šetření a dále prostřednictvím kvantitativních šetření. Získání údajů z kvalitativního šetření je provedeno prostřednictvím rozhovoru, dotazováním. Patří sem například rozhovor s profesionálním koučem a expertem přes neverbální komunikaci Ing. Ondřejem Staňkem či rozhovor s PR manažerkou firmy Kofola Československo.

Rozhodujícím způsobem získávání prvotních údajů je v rámci kvantitativního šetření metoda dotazování prostřednictvím dotazníku. Podmínkou pro výzkumné šetření daného subjektu je jeho efektivní působení v oblasti managementu společnosti. Dotazník je

rozdělen na dvě části, první část dává informace o zkoumaném subjektu a druhá část obsahuje hlavní dotazníkové šetření, jehož hlavní náplní jsou otázky týkající se zejména verbální a neverbální komunikace, obsah a zaměření komunikace, komunikační kanály, efektivnost komunikace, využití znalostí manažera při komunikaci či komunikační nadání a dovednosti manažera.

Některé otázky jsou otevřené (3), jiné uzavřené (25), které jsou podle stupně významu hodnoceny podle stupnice 1-4, kde 1 znamená nevýznamné a 4 zásadně významné.

Výběr respondentů je uskutečněn s 54 manažery všech úrovní řízení v některých středních a velkých firmách obchodního charakteru v Praze. Dotazníky jsou rozdány osobně do 8 odlišných firem, a to: Penny, Seznam, Agentura pancéř s.r.o., Aramark, Valeo, MarvinPac, Městská policie a Makro Cash and carry, v němž je nejčetnější počet respondentů. Tento výběr zachycuje sociální rozmanitost a postavení vybraných manažerů, ale často i odlišné názorové složení, které ukazuje na vžitý, zavedený názor na zkoumanou problematiku. Všech 54 dotazníků je vyplněno a vráceno.

K vyhodnocení dotazníků je použito následujících statistických metod: absolutní četnosti, relativní četnosti, váženého průměru, rozptylu, variačního koeficientu a směrodatné odchylky. Výsledky jsou zpracovány do tabulek a grafů prostřednictvím programu Microsoft Excel.

Výstupy získané z dotazníkového šetření, ale i z kvantitativního šetření formou rozhovoru, řeší cíl diplomové práce – podstatu významnosti jednotlivých prvků komunikace a stanoví námět a doporučení pro jejich další efektivní využití v praxi při schopnosti manažerů významně ovlivňovat rozvoj obchodní společnosti či podniku a další růst jejich zaměstnanců.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Management

Od počátku dob si lidská komunita vytvářela různé formy organizace činností lidí. Nejdříve tyto formy měly obranný a především hospodářský charakter, kde bylo cílem zajištění živobytí. Tím, jak se společnost vyvíjela a ty to formy organizace dostávaly hlubší význam, docházelo i ke zdokonalování pracovních procesů. Důvodem, proč tyto procesy se mohli zlepšovat a vyvíjet se, bylo jejich ucelené řízení.

Pojmem řízení lze nejlépe vystihnout původně americkým výrazem Management. Avšak neexistuje komplexně vymezující definice na termín Management a to především z důvodu rozsáhlých znaků tohoto pojmu. Ladislav Blažek v knize: *Management organizování, rozhodování, ovlivňování* vysvětluje tento výraz takto. „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, respektive skupinou, který řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který je řízen, tj. řízeným objektem*“ (Blažek, 2014, s. 12)

Další definice může tento výraz popsat takto: „*Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů*“ (Maxa, 2011, s. 8)

Z následujících definic lze vyvodit, že je procesem systematického i řídicího působení na subjekt. Probíhá mezi skupinou a řídicí jednotkou.

Management lze pojmout jako funkci ale zároveň jako skupinu lidí, kteří tuto funkci vykonávají. Obvykle se jedná o řízení jednotky jako celku, ale také řízení ucelených firemních aktivit. Může se zde také použít výraz vědní disciplína, avšak neposkytuje nepochybná fakta. Veškeré rady managementu jsou variabilní, jelikož jsou vázané na reálné, měnící se prostředí. Zároveň nemůže poskytnout univerzální postupy a návody, jelikož při řízení se musí brát v potaz veškeré časové, teritoriální vlivy.

V rámci efektivní komunikace, lze řízení pracovníků a útvarů propojovat v horizontálním směru (na stejné stupni řízení) a vertikálně (ve směru nadřízenosti a podřízenosti) (Veber a kol., 2000).

## 2.2 Vývoj managementu

V knize „*Management: základy, prosperita, globalizace*“ Jaromír Veber a kolektiv řadí management do několika vývojových stadií, během kterých se tento pojem v značné míře odlišuje a nabývá nových významných vlastností) (Veber a kol., 2000).

### **Klasický management**

Klasický management je situován do přelomu konce 19. století až do 30. let dvacátého století, jehož centra vzniku byly v USA a Evropě. V Americe se v tomto období kladl velký důraz na (v dnešním pojetí) operační management. Zde bylo prioritou, co nejvyšší výkonnost jednotek výroby, v rámci striktního zavedení časového rozvrhu. Dále se kladl důraz na dodržování pracovní autority (Veber a kol. 2000).

Představiteli tohoto amerického proudu byli jména jako Frederick Winslow Taylor či Henry Ford. Oba se zajímali vědecký management, kde F.W. Taylor byl dokonce jejím zakladatelem. Vědecký management se zabýval produktivitou ve výrobní činnosti, která přispěla k produktivnějšímu počínání. V Evropě lze v tomto období zmínit Max Webera, který přispěl s konceptem byrokracie, kde systém je založen na přesném vymezení práv, pravidlech a povinností. Dále lze zmínit Tomáše Baťu a jeho samosprávu dílen, kde za pomoci týdenních hodnocení veškerých aktivit, mohl vymezit předpokládané náklady na výrobu daných produktů (Veber a kol. 2000).

### **Management 40. až 70. let**

Cenným rysem této doby je pochopení nedostatečného názoru na člověka, jako na osobu využívané pouze pro ekonomický úspěch, jehož motivací je úkolová mzda a výkonová norma. Nabývá zde myšlenka řízení lidí v sociálních systémech, kde nelze opovrhovat mezilidskými vztahy. Manažeři si uvědomují, že veškerá práce s člověkem je pro budoucnost podniku nepostradatelná. Řeší se zde otázky jako: „jak se zalíbit lidem?“ nebo „jak přesvědčit lidi“ a podobná problematika interpersonální komunikace. Tou se zaobíral například Dale Carnegie, jehož rady a pravidla v pracovních vztazích platí dodnes. „Nekritizujte, neposuzujte, nestěžujte si! *Upřímně chvalte! Vzbudte v druhých dychtivou touhu!*“ (Veber, 2000, s. 297). Člověk je chápán jako osoba s typicky vlastnostmi a pocity a nelze dále být srovnáván se strojem. Stále více se do popředí dostává pojem motivace



zaměstnanců, kterou se v této době zabýval například Abraham Maslow či Frederick Herzberg.

Neodmyslitelným realizátorem proudu je i Peter F. Drucker. V knize: „*Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*“ vypisuje autor knihy Elizabeth Haas Edersheim několik charakteristických rysů problémů, kterých tento zakladatel moderního managementu řešil. Více o problematice Druckera je v příloze č. 1: Problematika Druckera.

### **Management konce dvacátého století**

Do managementu vstupují vlivy zemědělského charakteru, strojírenství a ocelářství. Celá řada komodit je charakteristická vyšší nabídkou než poptávkou, čímž to má dopad na konec éry trhu, ve které dominuje výrobce. Specifika trhu již nejsou záležitostí výrobce, už nerozhoduje v jakém množství, v jaké ceně a v jaké kvalitě bude výrobek implementován na trh. Určujícím subjektem trhu se stává zákazník. Získání jeho přízně a především udržení jeho věrnosti je specifickou otázkou tohoto období. Firmy vymýšlejí, co nejefektivnější propagace a podpory prodeje. Firma se více, než kdy jindy, zabývá predikcí potřeb a celkovým průzkumem trhu. Cena už není rozhodujícím aspektem potenciální koupě. Řízení podniku se musí zaměřit na *CENU-ČAS-KVALITU* současně! (Veber, 2000).

### **Management počátkem 21. století**

Hodnotnými prvky managementu 21. století již není úspora z velkého množství či spění k striktním pravidlům a moci v rámci pohledu byrokracie. V důsledku globalizace, ve které se moderní procesy a informační systémy zdokonalují v takové rychlosti, že kolikrát se jim nelze ani přizpůsobit. Globalizační síla umožňuje vytváření nových trhů a dochází čím dál více k deregulaci, kde se upřednostňuje ideologie volného světového hospodářského prostoru stále razantněji. Stálou veličinou se stává volatilita trhu financí i trhů produktů. Klíčovým činitelem se stávají znalosti ke sběru informací, tvoření inovací či vlastních firemních know-kow (Veber, 2000).

## **2.3 Úrovně managementu**

Klíčovým prvkem v řízení firem jsou pokládání manažerů. Proto výběr a způsob výchovy manažerů jsou v managementu 21. století rozhodující. Kvalita a osobnost manažera neovlivňuje pouze část firmy, nýbrž firmu jako celek. Veškerý organizační uspořádání,

podnikatelské záměry či úroveň vedení lidí může podnik posunout k úspěchu či v opačném případě ke krachu (Veber a kol., 2000).

Tím, jak se podnikatelské subjekty stávaly rozvinutějšími a členitějšími docházelo k rozšiřování zájmu v činnosti a tím i se zvyšují nároky na řízení a třídění managementu. V nynější době funkci manažera rozdělujeme do tří skupin:

- Nejnižší management – Manažer zastává funkci manažera první linie. V praxi to jsou nejčastěji vedoucí dílen, mistři či vedoucí oddělení. Jedná se o postavení stupeň výše nad výkonnými pracovníky (Veber a kol., 2000).
- Střední management – Manažeři druhé linie, které jsou nejbližší podřízení vrcholovému managementu. Plní často kontrolní a zprostředkovatelskou funkci mezi vrcholovým a nejnižším managementem. Jsou to ředitelé, manažeři, vedoucí závodů. Až 40 % jejich pracovního času spočívá ve sběru a zpracování informací (Veber, 2000).
- Vrcholový management – Tato top třída manažeru vykonává rozhodující funkce firmy, od předmětu podnikání, výrobu po veškeré zdroje firmy. Jsou velice důležití, jelikož jejich výkony ovlivňují konečný stav firmy. Svou odpovědností přebírají roli vlastníků firmy (Veber a kol., 2000).

Počet úrovní managementu firmy není stejný pro každou společnost. Firmy s menším počtem zaměstnanců mohou mít ve vrcholovém managementu pouze majitele firmy. Naopak firmy s širším okruhem zaměstnanců mohou mít zdaleka více úrovní řízení.

## 2.4 Manažer

Dle Khelerové se manažer definuje následovně: „*Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle*“ (Khelerová, 2010, s. 78).

Lojda, v knize Manažerské dovednosti, nahlíží na pojem manažer tímto způsobem: „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“ (Lojda, 2011, s. 10).

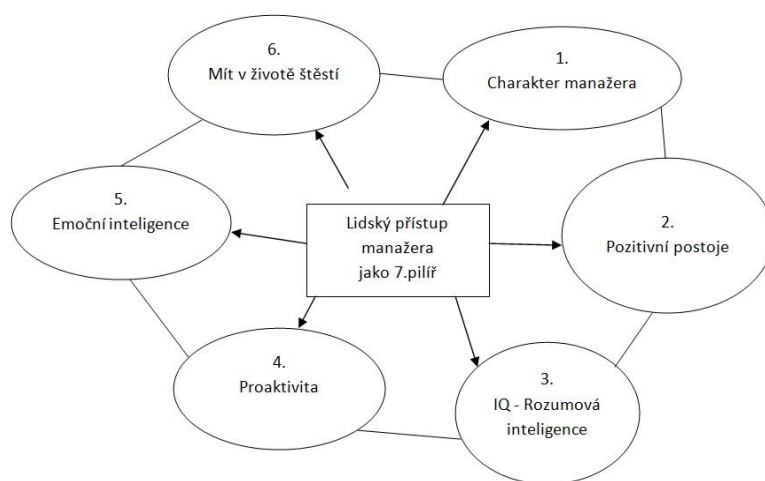
Dle Mládkové se manažer identifikuje jako zástupce majitele organizace. Manažer řídí její chod a je přímo odpovědný majiteli či řediteli dané firmy (Mládková a kol., 2009).

Z hlediska syntézy dle těchto uvedených definicí je patrné, že manažer je osoba s vysokými privilegii, potenciálem a velkou mírou zodpovědnosti za chod celého „podniku“ jako celku. Svě cíle plní za pomoci svých spolupracovníků.

V užším pojetí je manažer osoba, která má kompetence řídit určitou činnost a vede alespoň dvě osoby. Je odpovědná za úspěch firmy a za práci lidí, který k tomuto úspěchu napomáhají. Za manažery lze řadit i mistry a osoby podobných pozic, kteří spravují výrobní či jinou činnost. V širším pojetí je manažerem každý, kdo je manažerem svého života a sám sebe (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016).

V knize *šest pilířů manažerského úspěchu* se posuzuje úspěšný a pravý manažer dodržováním jistých pravidel a vlastností, které mají podobu šesti pilířů (charakter manažera, pozitivní postoje, rozumová inteligence, proaktivita, emoční inteligence, mít štěstí v životě). Posléze autor přidává sedmý pilíř, který patří mezi ty nejdůležitější a tím je lidský přístup.

**Obrázek 1: Šest pilířů manažerského úspěchu a lidský přístup**



*Zdroj: Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016*

#### **2.4.1 Funkce manažera**

Funkce manažerů vytvářejí jednotný systém, jehož podstatou je uspořádání znalostí managementu. Každá myšlenka, nový nápad, závěr výzkumu lze zařadit do následující klasifikace: plánování, organizování, personalistiky, kontrolování a vedení (H. Koontz, H. Weihrich, 1993). Tento koncept vychází z funkcí správy a jeho zakladatel byl H. Fayol (Blažek, 2014).

## **Plánování**

Pro dosažení úspěchu firmy je třeba naplánovat postup, jak se ho dosáhne. Budoucí rozvoj firmy je závislý na plánech, které na sebe musí navazovat z časového hlediska, věcného i hlediska organizačních úrovní. Při rozvrhu cíle musí být manažer ovlivněn priority, které mají přednostní význam. Priorita bývá spojena s efektivitou činnosti spolu s ekonomickými ukazateli jako návratnost kapitálu či rentabilita. A to celé by mělo odpovídat prioritně cílům předmětu podnikání jako relativní tržní podíl na trhu či indexy spojenosti zákazníků (Veber a kol., 2000).

Plány, sestavené podnikem lze členit podle:

- časové hlediska,
- úrovně řídicího procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu (Veber a kol., 2000).

Z časového hlediska plány dělíme na krátkodobé (nepřekračující časové období nad 1 rok), střednědobé (1 rok až 5 let) a dlouhodobé (časový horizont delší, jak 5 let) (Veber a kol., 2000).

Z pohledu na rozhodovací proces máme plány strategické, které vypracovává vrcholový management a je plánován na delší časový horizont. Taktické plány vyplývají ze strategických plánů pro specifické období. Schvalovány jsou vrcholným managementem, avšak vypracovávají jsou středním managementem. Posledním typem jsou operativní plány, které jsou sestavovány na kratší období (den, měsíc, čtvrtletí). Věcná náplň plánů souvisí s předmětem činnosti. Jedná se o plány investiční, finanční, marketingový či plány z výzkumu a vývoje (Veber a kol., 2000).

## **Organizování**

Organizování je manažerskou činností navazující na předešlou část, a to plánování. Je důležitá chronologická návaznost, protože bez plánování nemůže vzniknout organizování. Hlavním prvkem organizování je tvorba skupin zaměstnanců, útvarů a týmů, jenž jsou pověřeny určitým úkolem (Maxa, 2011).

S pojmem organizování úzce souvisí pojem organizace. Organizace je soustava lidí, práce, technologií a informací. Tyto čtyři prvky jsou navzájem propojeny a nazývají se jako tzv. organizační komponenty. Komponenty se vzájemně synchronizují a jsou podstatnou částí v organizaci jako celku (Cejthamr, Dědina, 2010).

### **Personalistika**

Manažerská personalistika je definována dle H. Koontze následovně: „*Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení* (H. Koontz, H. Weihrich, 1993, s. 343).“

Personalistika je útvar v organizaci, jehož cílem je tvorba a udržování pracovních míst. Pro efektivní činnost personalistiky je důležitá identifikace požadavků na pracovní síly, seznamu aktuálních pozic, propagace, oceňování, školení, plánování jednotlivých činností. Daná funkce je důležitá pro současné pracovníky na pracovišti, tak pro uchazeče o zaměstnání v této organizaci. Mnoho autorů přisuzuje oblast personalistiky do oblasti organizování, kde je zapotřebí vytvářet a uspořádat organizační strukturu firmy (H. Koontz, H. Weihrich, 1993).

Dle autorů Leo Vodáček a Olga Vodáčková je náplní personalistiky volba optimální struktury pracovních sil, a to především z dlouhodobého hlediska, jejich umístění dle potřebných kvalifikačních předpokladů a potřeb. Tuto disciplínu lze pojmenovat jako řízení lidských zdrojů (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2013).

### **Kontrolování**

Dle Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové se kontrola definuje jako: „*Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů a odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací*“ (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2013, s. 140).

Funkce kontrolování spočívá v kvantifikaci výkonné práce a v komparaci plánovaného a skutečného výstupu a cílů. V rámci komparace jsou zjištěny konkrétní odchylky, které se člení na pozitivní a negativní. Mezi pozitivní se řadí dosažení lepších výsledků, než byl původní předpoklad. Negativní souvisí s narušením zákonů, norem či určitých pravidel

a stanov organizace. Zmíněnou funkcí se zabývají manažeři na nižších i na vyšších pozicích končících top managementem (Koontz, Weihrich, 1993).

Obsahem kontroly je tzv. základní kontrolní proces, jehož cílem je stanovit si cíle, změřit dosažené cíle s původním plánem, upravit odchylky od stanovených cílů (Koontz, Weihrich, 1993).

Kontrolní procesy se dle Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové dělí na:

- stálé a nestálé,
- vnitřní a vnější,
- ochranné,
- průběžné,
- navazující (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Každá kontrola může být mimo tyto klasifikace doplněna ještě o další vlastnosti. Tento typ tedy není udáván jako finální (Vodáček, Vodáčková, 2013).

#### **2.4.2 Vedení**

Dle Václava Cejthamra a Jiřího Dědiny lze definovat vedení jako: „*přimět ostatní, aby následovali*“ (V. Cejthamr, J. Dědina, 2010, s. 93).

Vedení je způsob přesvědčování ostatních k tomu, aby bylo dosaženo vytyčených cílů, a to s nadšením orientovaného na cíl (H. Donnelly, L. Gibson, M. Ivancevich, 1997).

Vedení lze kategorizovat jako působení dle osobnostních charakteristik a zároveň se může jednat o jeden ze způsobů projevů chování (V. Cejthamr, J. Dědina, 2010).

Klasifikace stylů vedení se člení dle míry angažovanosti pracovníků a podřízených manažera při rozhodování:

- Autokratický styl – manažer se rozhoduje sám bez účasti podřízených, pracovníci se málo účastní na řízení organizace,
- Demokratický styl – manažer spolupracuje se svými podřízenými, snaží se vyslechnout ostatní pracovníky a zapojit je do procesu rozhodování, závěr a kontrolu však dělá sám,

- Liberální styl – manažer aktivně využívá myšlenek podřízených pracovníků, nedává přímé rozkazy, podporuje zaměstnance (Maxa, 2011).

Na vedení se dá nahlížet i prostřednictvím míry zájmu o jednotlivé úkoly a zájmu o vztahy na pracovišti. Tento náhled skýtá v sobě efektivní a méně efektivní styly vedení. Do efektivnějších stylů vedení se řadí styl: byrokratický, laskavě autokratický, rozvíjející, výkonný. Mezi méně efektivní styly patří styl: dezertér, autokrat, misionář a tvůrce kompromisů.

Existuje i tzv. situační vedení, které se zaměřuje na míru zralosti zaměstnance. Zralost zaměstnance je definována jako připravenost pracovníka plnit zadané úkoly. Dané vedení rozlišuje následující styly: příkazový, koučování, podporování, delegování (Maxa, 2011).

Vzhledem k zaměření praktické části se následně věnuje teoretická část způsobu vedení zvaného koučing.

## 2.5 Koučování

Koučování je odvozeno z maďarského slova označující kočár. Tento dopravní prostředek slouží k posunutí se z určitého místa na jiné. To je zcela shodné s cílem koučování, avšak bez pomoci dopravního prostředku, nýbrž rozhovorem. V praxi se velmi často zaměřuje s těmito pojmy:

- poradenství – poradce je zde expertem na danou oblast (operativní řízení například) a svým zákazníkům podává přesné odpovědi pro řešení problémů či inovaci určitého projektu. Zatímco kouč je v pozici experta na vedení rozhovoru, který umožní klientovi uvědomit si své priority, cíle a východiska k výslednému dosažení. Avšak není v pozici experta na vysvětlení daného problému. „*Koučování je technika, která vychází z toho, že jestliže chceš u lidí dosáhnout změny, tak je ved' tak, že si na danou věc přijdou sami*“ (Daňkova, 2015, s. 23). Vycházíme z toho, že daná osoba má dostatečný potenciál na to, aby problém vyřešil bez naší pomoci. Řídíme se tzv. Pygmalionským efektem, který spočívá v myšlence, že pokud někoho považují za výkonného, tak se výkonným v podstatě stane (Daňkova, 2015).

- mentorování – obvykle neformální a bezplatný doprovod jednoho zaměstnance více zkušeným zaměstnancem. Zatímco v oblasti koučinku hovoříme o placené a formální pomoci.
- řízení (management) – v managementu je určitý pojem moci a hierarchického uspořádání. Kouč se nechová nadřízeně či podřízeně, jedná se o zcela partnerský vztah.
- terapie – Jsou zde velice podobné metody pro práci s klienty, avšak jedná se zde o jinou cílovou skupinu s jinými preferovanými cíli.

Zatloukal a Vítek popisují „trojúhelník koučování“, který se skládá z vnímání, volby a důvěry. Vnímání značí vymezit si hlavní bod problémů, na který by se v koučování mělo hledět. Druhý faktor je možnost volby. Koučovaná osoba bude mít lepší výsledky, pokud se aktivně a dobrovolně zvolí koučování na danou problematiku. Posledním faktorem je důvěra. Stejně jako manažer potřebuje důvěru od svých podřízených, tak stejně tak potřebuje důvěru kouč ke svému klientovi. Manažer musí důvěřovat ve schopnosti kouče a k budoucímu úspěšnému cíli (Zatloukal, Vítek, 2016).

V dnešním managementu lze koučovat takřka vše, od rétoriky až po oblast prokrastinace v time managementu. Dokonce v mnoha případech zde mluvíme o manažerech, kteří se nevědomě stávají kouči v dané problematice. Nelze zde hovořit o skutečném rozsahu jako by to podnikl profesionální kouč, avšak manažer může užívat mnoha koučovacích prvků při své práci. To vede jistě výhody, jako například lepší seskupení pracovního týmu. Ale nelze odebrat fakt, že ne každý chce být koučován, pro někoho je upřednostňován styl vedení manažera, kdy dostane veškeré informace, co a jak má udělat. (Daňkova, 2015).

## **2.6 Manažerské role**

Henry Mintzberg se věnoval identifikaci a následně rozdělení manažerských rolí na mezilidské role, informační role a rozhodovací role (Cejthamr, Dědina, 2010). S tímto rozdělením se ztotožňuje Jaromír Řezáč, který ve své publikaci *Moderní management: Manažer pro 21. století*, uvádí tyto role a navíc doplňuje skupinu řídicích rolí (Řezáč, 2009).



**Obrázek 2: Role manažera**



*Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010*

### **2.6.1 Mezilidské role**

Interpersonální role jsou klasifikovány jako vztahy vznikající z manažerského postavení. Vztahy vyplývají, jak v rámci organizace tak i mimo ní. Jedná se o následující role:

- Reprezentant firmy,
- Lídr firmy,
- Integrovaný člen (Řezáč, 2009).

### **2.6.2 Informační role**

Informační role jsou přímo spojeny se zdroji a informacemi vznikající v rámci mezilidských rolí. Informační role jsou rozděleny do tří kategorií, a to:

- Dohlížitel – monitoruje a přijímá informace, které rozvíjejí poznatky práce celé organizace a vnějšího okolí,
- Šířitel – propojování vnějšího a vnitřního prostředí firmy předáváním konkrétních informací,
- Mluvčí – předávání informací do vnějšího okolí a to například dodavatelům, zákazníkům, vládě či tisku (Cejthamr, Dědina, 2010).

### **2.6.3 Rozhodovací role**

Rozhodovací role jsou znatelným projevem strukturální činnosti manažera, jehož prostřednictvím přijímá strategické a organizační rozhodnutí. Tyto role se dělí na:

- Podnikatelskou – zde se jedná o hraní hlavní role manažera ale zároveň o delegování odpovědnosti na podřízené zaměstnance,
- Řešení problémů – nutná reakce manažera na nepředvídatelné události,
- Alokace zdrojů – manažer rozhoduje o alokaci zdrojů, mezi které patří peníze, čas, zásoby a pracovníci,

- Vyjednávač – manažer se účastní skupinových či individuálních jednání, kde se projeví jeho autorita, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za alokaci zdrojů (Cejthamr, Dědina, 2010).

#### **2.6.4 Řídící role**

Autor zde vystihuje pět základních rolí, a to:

- správa funkcí,
- správa procesů,
- vedení zaměstnanců,
- správa myšlenek,
- vedení vztahů (Řezáč, 2009).

S pojmem manažerské role úzce souvisí taky pojem leader, který sestává přirozenou cestou manažera. Díky tomu má své následovníky respektující jeho vliv (Blažek, 2014).

### **2.7 Dovednosti manažera**

Jedná se o praktické návyky získané zkušenostmi či praxí. K získání je nutno mít dostatek času a náležitě osobnostní vlohy. Autor Jan Lojda přirovnává dovednosti k následujícímu citátu: *„Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm“* (Lojda, 2011, s. 19).

V manažerské činnosti se rozlišují následující dovednosti:

- Dovednosti vlastního ega,
- Dovednosti koncepčního charakteru,
- Technické dovednosti,
- Personalistické schopnosti (Lojda, 2011).

#### **2.7.1 Dovednosti vlastního ega**

Dovednosti vlastního ega jsou zastoupeny jistou mírou seberealizace, sebereflexe, reflexe a poznání sebe sama. Tyto dovednosti mohou být také zastoupeny schopnosti sebe-řízení. Všechny zmíněné dovednosti vlastního ega vycházejí přímo z jedince a jsou ovlivněny jeho osobnostními vlohy (Lojda, 2011).

### **2.7.2 Dovednosti koncepčního charakteru**

Dovednosti koncepčního charakteru představují schopnost manažera využívat příležitostí, procesu plánování a v neposlední řadě tvorby vizí a poslání organizace. Jedná se tedy o schopnost vnímat celkový chod „podniku“ jako celku (Tureckiová, 2004). Manažer disponuje určitou mírou informací o aktivitách organizace a umí s nimi náležitě pracovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Součástí dané dovednosti je také společensko-sociální odpovědnost, kde se manažer zaměřuje hlavně na environmentální část, tedy sledování dopadů společnosti na životní prostředí (Dědina, Cejthamr, 2005).

### **2.7.3 Technické dovednosti**

Mezi technické dovednosti se řadí schopnost uplatňování manažerů z hlediska jejich odbornosti (Lojd, 2011). Jsou využívány při jednotlivých pracovních procesech a to tak, aby byla zajištěna efektivnost těchto pracovních postupů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Technické dovednosti lze získat učením, praxí či tréninkem. Příkladem technických dovedností lze uvést obsluhu strojů ve výrobních procesech (Tureckiová, 2004).

### **2.7.4 Personalistické dovednosti**

Personalistické dovednosti, nazývané taky jako „společenské a lidské faktory“, představují schopnost manažera vést lidi, umět je adekvátně motivovat, pracovat s prvky delegování a vyjednávání (Lojd, 2011). V rámci těchto dovedností se identifikuje i citlivost manažera na neobvyklé situace a jeho schopnost na ně reagovat (Cejthamr, Dědina, 2005). Význam lidského faktoru stále roste, a proto je významným činitelem, kde se uplatňují prvky komunikace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Jak již bylo zmíněno, s personalistickými dovednostmi úzce souvisí problematika motivace a řešení konfliktů, proto v nadcházející části práce bude věnovat těmto oblastem.

## **2.8 Odpovědný management**

Rozmachem techniky a vědy nelze vykonávat práci manažera stylem „poručím a konej“. Manažer nedosáhne svého cíle bez spolupracovníků a podřízených zaměstnanců. Při svém jednání musí brát v ohledu jedinečnost každého pracovníka a respektovat organizační předpoklady, aby dosáhli společně trvale udržitelného rozvoje. Úspěch firmy závisí na etice vzájemných vztahů a správné týmové spolupráci. Uvědomění vzájemné závislosti

a potřeby, kterou manažer i podřízený vůči sobě mají a že veškerá „nepřátelská“ postavení zde jsou zcela irelevantní. Oba mají stejný cíl a tím je existence firmy, která jim umožňuje práci, společenské postavení a sociální potřeby. Pokud by firma neexistovala, znamenalo by to ztrátu zaměstnání i sociální jistoty. Proto se v rámci interpersonálních vztahů začaly využívat metody win-win. Avšak pro integrovanou tvůrčí spolupráci v záměru vybudování prosperity firmy je důležité správné nastavení firemní kultury. Ať už se jedná o personální management, který zodpovídá za stimulaci a motivaci pracovníku či dodržování etických stanovisek při plnění pracovních plánů (Dytr, 2015).

Moderní management se řídí zlozvyky z industriálního věku. Doby, kdy primárními zdroji nebyli lidé, nýbrž stroje a kapitál. „*Ekonomika industriálního věku (manuálních pracovníků) byla založena na paradigmatu neúplného nebo fragmentovaného člověka*“ (Covey, 2015, s. 262). Paradigmata naznačují smysl jednání nebo určitý způsob, jak se lze nazírat na svět. V industriálním věku byla podstatná výkonná stránka člověka, avšak byla opomenuta celistvá stránka člověka. Jinak řečeno manažer neobjevil tzv. 8. návyk (Covey, 2015).

Této nadstavbě managementu říkáme Leadership, který lze převést také jako české slovo vedení. Jedná se o moderní označení pro bývalé aktivity zaobírané správou zaměstnanců. „*Hlavní cíl leadershipu však spočívá v tom, že vedle řízení lidí je třeba věnovat stejnou pozornost i respektování komplexnosti*“ (Dytr, 2015, s. 104). Neboli bez respektování veškerých vztahů a souvislostí, které jsou s problematikou spojeny. Leadership nehodnotí tedy výsledky manažerských aktivit pouze o stránky měřitelných znaků či ekonomických ukazů, mluvíme o jednotě kvality a kvantity. Nynější orientaci managementu rozšiřuje o kvalitativní hledisko, které v dnešních podmínkách globalizace jsou zcela nezbytné. Výsledky manažerské práce v rámci technického úseku je proto potřeba doplnit metody a způsoby, kterými se daný výsledek uskutečnil. Konzumní myšlení manažer prohlubuje nevhodným chováním. Například požaduje od podřízených chování, které on sám nereprezentuje, počíná si netransparentně. Neudrží kulturu organizace z důvodu krátkodobých priorit. Firmu vede jako čistě izolovaný prvek, kde nepohlíží na vstupy a výstupy a tedy neuznává spoluodpovědnost za průběh trvale udržitelného rozvoje (Dytr, 2015).

Soudobé manažerské vztahy s podřízenými se stále častěji přenášejí na úroveň technické komunikace. To vede ke ztrátě kontaktu, který je z hlediska motivace a stimulace nepostradatelný (Dytr, 2015).

V knize *„Manažerská etika: v otázkách a odpovědích“* se Zdeněk Dytrt zabývá subsystemy manažerské etiky v praxi. Na otázku z jakých faktorů se etika skládá, odpovědělo 86 % respondentů, že hlavní součástí je morálka. V dalších 64 % odpovědí bylo odpovězeno, že je s etikou spojena schopnost získávat a motivovat lidi. Výsledků výzkumu znázorňuje fakt, že společnost si s etikou pojí nejvíce morálku a to z důvodu, že o tomto pojmu nemají jasnou představu. Morálka, je jen sekundární složkou manažerské etiky. Patří do ní respektování společenských norem, mezilidských zvyků a tím i související zdokonalování a sebevýchova v morálních stanoviscích. Vyšší stupeň morálky je tzv. morální integrita, která je vychází z roviny mezi mravním jednáním a mravními smysly. Tato rovina vychází z přesvědčení o důvěry v mezilidských vztazích (Seknička, Putnová, 2016).

Závěrem lze říci, že veškeré konzumní myšlení, které stimuluje hon za maximalizací měřitelných hodnot, je možné eliminovat v rámci prohlubování manažerské etiky a uznávání kvalitativní hodnot v našem vnímání a počínání (Dytr, 2015).

### **2.8.1 Leader**

*„Být lídrem znamená být člověkem, jehož ostatní lidé rádi a s důvěrou následují“* (Maxwell, 2017, s. 87). Jinými slovy leader je člověk, který dokáže vést své podřízené. Schopnost dokázat vést lidi se ve skutečnosti skládá z mnoha dovedností a většinu z nich člověk dokáže rozvíjet nebo se naučit (Maxwell, 2017).

Nesmíme si však plést pojmy jako vedení a management (řízení), jelikož se nejedná o synonyma. Zatímco vedení spočívá v ovlivňování lidí takovým způsobem, že nás následují, zatímco management se koncentruje na dodržování procesů a systému včetně jeho zvládnutí (Maxwell, 2017).

Veškerý vliv a potenciál na své podřízené je popsán v knize *„Staňte se lídrem 101: co musí každý lídr umět“*, kde je nezbytné pochopit následující úrovně vedení „podniku“ a nesnažit se dané úrovně přeskočit či vynechat (Maxwell, 2017).

- Úroveň 1: Postavení- podřízení vás následují, protože musí
- Úroveň 2: Svolení – podřízení vás následují, protože sami chtějí
- Úroveň 3: Produkce – podřízení vás následují kvůli tomu, co jste učinil pro organizaci
- Úroveň 4: Rozvíjení lidí – podřízení vás následují kvůli tomu, co jste učinil pro ně
- Úroveň 5: Osobnost – podřízení vás následují pro to, kým jste a co ztělesňujete

Klíčovým bodem lídra je zmocňovat druhé, aby mohli rozvinout svůj potenciál. Začátek procesu zmocňování je vyhodnocování. Každý člověk ve firmě má potenciál být úspěšný. Úkolem lídra je však tento potenciál zachytit, odhalit, co ještě nerozvinuli a vybavit je vším, co potřebují. Poté je nezbytné být příkladem. I lidé obohaceny dovednostmi potřebují vidět, co se od nich předpokládá a nejlepším způsobem, jakým je o tom informovat, je předvést jim to. Podřízení také potřebují projevovat důvěru a poskytovat zpětnou vazbu (Maxwell, 2017). „*Pouze 17 procent mělo pocit, že jejich organizace podporuje otevřenou komunikaci respektující odlišné názory a stimuluje nové a lepší myšlenky*“ (Covey, 2005, s. 15). Proto by se lídr neměl bát přenést na ně pravomoc či poskytnout dostatečnou svobodu k práci (Maxwell, 2017).

Vytvoření prostředí, ve kterém všichni zaměstnanci mohou svobodně dělat svá individuální rozhodnutí včetně pochopení firemní vize a následně braní této vize za svou vlastní. Pokud, by se lídr držel těchto zásad, nedocházelo by k tomu, že v současné době patří pracovní stres mezi příčinu 75 až 90 procent návštěv u praktických lékařů. Převážnou příčinou pracovního stresu je přitom onen nedostatek pracovní svobody. Na dnešní trh práce přichází tzv. „Facebooková generace“ nebo také nazvaná „Millenials“ (lidé narození po roce 1975). Neboli lidé, kteří jsou v rámci dennodenního světa sociálních sítí zvyklí na důležitost slov, jako Sovova, transparentnost, zodpovědnost či spolupráce (Carney, Getz, 2013).

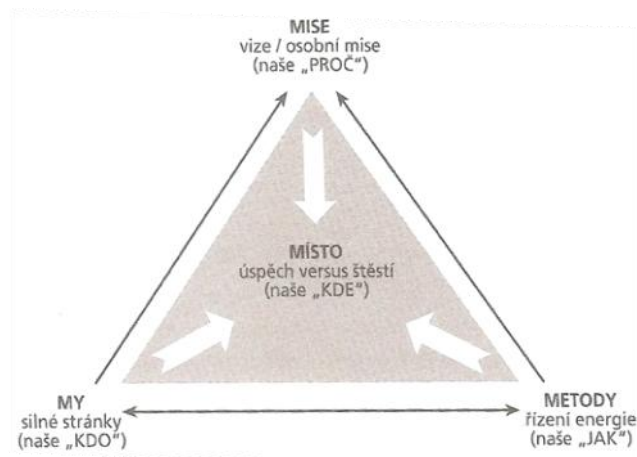
Dle Judith Glazer lze takto spokojené prostředí plné důvěry vytvořit za pomoci modelu TRUST, která je odvozen od pěti základních předpokladů:

- manažer (lídr) je vždy svým spolupracovníkům k dispozici,
- vždy jim řekne, na čem jsou,
- dbá na kontext při komunikaci,

- má snahu tvořit něco nového jako tým,
- je vždy za všech okolností upřímný (Glasser, 2014).

Jan Muhlfeit ve své knize „*Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*“ vysvětluje nastavení správného sociálního prostředí pomocí modelu 4M pozitivního leadershipu. Za pomoci pozitivního přístupu lze zvýšit produktivitu až o jednu třetinu. Proto tento model za pomoci čtyř hlavních pozitivních oblastí umožní lídrovi vést jeho podřízené pozitivním směrem a nabízet jim řadu možností při nacházení jejich vlastním smyslu života a štěstí (Muhlfeit, Costi, 2017).

**Obrázek 3: Model 4M pozitivního leadershipu**



Zdroj: Jan Mühlfeit a MelinaCosti, 2017

### 2.8.2 Motivace

Definicí motivace se zabýval Berelson, který jí definuje následovně: „*je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu*“ (Berelson, Steiner, 1964 In Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 366).

Manažer musí být schopen svého podřízeného motivovat k výkonu, neboli vzbudit zájem aktivit, vedoucí ke společnému cíli firmy. Podával pracovník ve firmě neuspokojivý výkon, lze to odvodit z nedostatečné motivace. Avšak může to být způsobeno i jinými faktory jako nedostatečná zkušenost či nedostatek příležitostí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## **Maslowa teorie potřeb**

Neexistuje jednoznačné univerzální vysvětlení na příčiny lidského chování. Avšak manažeři se mohou inspirovat mnoha teoriemi, které motivační procesy popisují. Jednou z nich je teorie motivace zaměřená na obsah. Sem spadá Maslowova hierarchie potřeb. Zde platí předpoklady, že motivátorem není uspokojivá potřeba, jelikož pokud jednu potřebu uspokojíme, objeví se jiná a žádá uspokojení. Maslow tedy dokazuje, že pracovníky nemotivuje pouze vidina platového ohodnocení, ale že existují i další faktory, který je přímo či nepřímo ovlivňují (Marciano, 2013). Maslow vyjádřil pět úrovní potřeb: fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Fyziologické potřeby jsou ovlivňovány základními potřeby lidského těla, jako například potřeba potravy či vody. Pokud člověk neuspokojí tyto základní potřeby nelze dojít k přesunu na jiné potřeby (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Pracovní motivace jedinců organizace je především závislá na neuspokojených potřebách, což znamená, že motivace je stále fungujícím činitelem a nepřestává ztrácet síle. Jedná se tedy o potřebu tzv. seberealizace (Urban, 2017).

Potřeby jistoty a bezpečí přicházejí na řadu ihned po uspokojení fyziologických potřeb. Z pohledu zaměstnanců sem řadíme jistotu zaměstnání či dosáhnout výhod zaměstnance. Další úrovní jsou sociální potřeby, které se vztahují ke společenskému charakteru osobnosti, kde člověk touží po přátelství. Potřeba uznání, které vedou k získání pocitu sebevědomí a jistého druhu prestiže. Firmy tuto úroveň řeší různými dárky či předměty, které mají sloužit jako výraz uznání. Například trička s nápisem „Jste nejlepší“ můžou fungovat, jako motivující pro zaměstnance. Poslední úrovní jsou potřeby seberealizace. Zde člověk, chce být úspěšný a dokázat uplatnit všechn svůj talent a potencionál. Podmínkou je zde uplatnění všech předchozích potřeb člověka (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## **Motivace dle Pilara Godina**

Podle Pilara Godina jsou předmětem motivace pouze dva činitelé a tím je potěšení a bolest. Tím je ovlivněn uhel pohledu, kdy manažer buď utíká před bolestí, nebo dosahuje potěšení. Mluvíme zde o modelu dosažení/útěku. Model dosažení používají vedoucí firem, kteří jdou rovnou za cílem. Zatímco model útěku je spíše řízen tlakem, lhůtou či strachem ze selhání.



*„nejlepším způsobem, jak motivovat všechny osoby v týmu, je vyhovět jejich přirozenému směru motivace: pohánět osoby, které se řídí úhlem pohledu dosažení cíle, a pohrozit lidem, kteří se řídí úhlem pohledu útěku před nechtěnou situací“ (Godino, 2014, s. 122).*

### **McGregorova teorie X a Y**

Další teorií motivace je teorie X a Y, jejímž autorem je psycholog D. McGregor. Jedná se o protikladné pohledy na člověka a z nichž vycházející přístupy. Manažerská strategie lidí X vychází z myšlenky, že lidé se práci vyhýbají, jelikož jí nemají v oblibě a jsou od přírody líní. Vzhledem k tomu, že práci nemají rádi, tak zaměstnanci musí být nabídnuta odměna, či možnost potrestání za neodvedenou práci. Zaměstnanci preferují přímé rozkazy, netouží po odpovědnosti, nechtějí ukázat na svůj potenciál, žádají pouze pocit jistoty. V dané teorii je člověk představen jako tvor nesamostatný vyžadující vedení (Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., 2002).

Lidé typu Y pracují s oblibou, pokud jsou splněny správné podmínky a prostředí, tak mají z práce potěšení. Neradi bývají řízeni, preferují vlastní kontrolu a vlastní řízení. Nejsou motivovány hlavně finančními prostředky, ale je pro ně důležitá užitečnost práce, míra vlastní seberealizace či možnost využívat své kreativní schopnosti vedení (Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., 2002).

V knize Psychologie a sociologie řízení od autorů Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol. je uvedeno, že populace se stále více podobá typu Y, což způsobuje změny na pracovišti a nutnost přizpůsobovat se pracovníkům a jejich potřebám vedení (Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol., 2002).

### **2.8.3 Konflikty**

Konflikt je latinské slovo, které v původní hodnotě znamenal střet dvou či více aktivit, náhyností či tendencí, které jsou protichůdné. Konflikt je situace, které manažer nedokáže nikdy zcela předejít. Ve firmě, kde lidé spolupracují, komunikují, budují a v rámci svých názorů a myšlenek se snaží dosáhnout společně stanovených cílů, tam je konflikt dennodenní záležitostí. Proto pracovat s konflikty a dokázat je řešit musí být základní dovedností manažera. A aby tyto střety dokázal řešit, musí být obdařen nejen intelektuálními schopnostmi, v podobě analytického vnímání a možného rozdělení

problému na detaily, ale zároveň schopnosti interpersonální. Zde se jeví schopnost ovlivnit vnímání jiných a umění předvídat (Khelerova, 2010).

Konflikt, podobně jako v jiných lidských situacích probíhá v rámci určitého stavu a procesu. Pokud je fázi, že ho není možno vidět, ještě neznamena, že neexistuje. O těchto konfliktech mluvíme jako o konfliktech latentních. Manažerská nezodpovědnost spočívá v záměrném ignorování konfliktu, jelikož může poškodit i stranu, která se ho aktivně nezúčastní. Od manažera se tedy očekává dostatečný pocit bdělosti. Avšak konflikty mohou mít i pozitivní charakter, který nejčastěji spočívá k nalezení alternativních řešení problémů a k objevení tvůrčího potenciálu. Za pomoci nového pohledu na věc lze otevřít cestu novým procesům a dosáhnout inovačních změn. Změn, ke kterým nelze elementárně dojít, jelikož podstupují náročné prosazování a nemalé argumentační síly. A neposledním pozitivem může být cesta k novému začátku a celkové pročištění atmosféry ve firmě (Bednář, 2015).

Konflikt nelze zaměňovat s problémem, který je věcný, zatímco konflikt má zcela osobní náboj. Rozdílný je přístup k oběma situacím, kde k problému účastníci přistupují ve formě spolupráce k jeho vyřešení. Naopak u konfliktu nelze očekávat společnou cestu k jeho řešení, jelikož se každá strana snaží prosadit na úkor ostatních. Nejlepším možným řešením je převedení konfliktu na problém, musí se však najít společný cíl (Bednář, 2015).

V knize „*vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*“, je popsáno pět individuálních stylů, kterými lze střet řešit. Prvním je únikový styl (ŽELVA). Manažer do konfliktu nevstupuje a snaží se zůstat v neutrální pozici. Druhou možností pohledu je soupeřivý styl (ŽRALOK) projevující se docílením svého zájmu na úkoru druhé strany. Třetí styl je přizpůsobivý styl (MEDVÍDEK), kdy manažer pro uklidnění situace je ochoten vzdát se vlastních zájmů. Kompromisní styl (LIŠKA), jehož cílem je dosáhnout shody během nejkratší doby a to i za předpokladu ne zcela jasného vyjasnění. Posledním stylem je styl kooperativní (SOVA), kde jako jediný způsob řešení konfliktu, zde volí řešení uspokojivé pro obě strany. Manažer se snaží vyřešit situaci zapojením obou stran ke vzájemné dohodě (Pavlica a spol, 2015). Podrobný rozbor konfliktů je uveden v příloze č. 2 – Konflikt a jeho specifika ve firmě.

## 2.9 Time management

Time management neboli věda o hospodaření s časem, se dostala do podvědomí společnosti od roku 1945. I přesto, že do tohoto roku bylo využití času zásadní, na manažera nebyl vyvíjen až takový stres a tlak, aby se o tom psali různé literatury. Veškerá tato věda je popisována ve čtyřech generacích. První dvě souvisely především se psaním volných poznámek. U třetí generace lze už spíše mluvit o plánovacích systémech, kde už nestačily pouze obyčejné notýsky, nýbrž se začali používat sešity s kroužkovanou vazbou a barevnými oddělovači. Čtvrtá generace lze už ztotožnit s pojmem Beneopedie neboli technikou duševní práce. „*Moderně řečeno- trápí nás časová dimenze beneopedie, časová dimenze osobního rozvoje, časová dimenze při plnění našich povinností*“ (Gruber, 2017, s. 52). Tím, že manažer nemá čas kvůli špatnému rozvržení pracovních povinností na svou rodinu či své záliby, dochází k špatné duševní rovnováze, která ovlivňuje i jeho pracovní výkon či jeho spolupracovníky.

Jak popisuje David Gruber ve své knize „Time management“ nejcennější je v našem životě čas a to nejen z důvodu, že se nedá vrátit, ale také protože využití času nezbytného pro příjem informací do značné míry ovlivňuje spokojenost a životní úspěch (Gruber, 2017). V time managementu šetří čas uspořádání myšlenek manažera. Měl by být kladen na to velký důraz. K tomu slouží například myšlenkové mapy, které napomáhají uspořádat a znázornit myšlenky do určitého uspořádání.

### 2.9.1 Myšlenkové mapy

Již v předešlé době nebyly naše myšlenky a informace zapisovány pouze lineárním způsobem v podobě slov v odstavcích a řádcích. Často byly vytvářeny odlišné diagramy, náčrty a struktury. Příkladem může být tradiční lékařství staré Číny, které bylo zapisované ve stromové struktuře. Nelineární zápisy byly vytvářeny i velikány v podobě Leonarda da Vinciho či Isaaca Newtona (Chytkova, Černý, 2016).

Dnešní doba, která se vyvinula z industriální a informační éry lze charakterizovat, jako dobu Inteligence. Období, kdy dochází k úbytku finančního a politického kapitálu. Do popředí vstupuje duševní kapitál, jehož oběživem je lidská inteligence. Kreativní myšlení a schopnost pozorovat vztahy tam, kde je ostatní nevidí, lze vyjádřit, jako konkurenční

výhodu v dnešním nasyceném trhu. K tomuto kreativnímu procesu, na jehož závěru vyzorujeme maximální lidský potencionál, nám pomáhají myšlenkové mapy. Myšlenkové mapy jsou aplikovány již okolo 200 miliónů lidmi na celém světě a za krátkou dobu, lze hovořit o naprosto běžném nástroji ve firmě (Buzan, 2010). Bližší specifikace v příloze č. 3: Specifikace myšlenkových map.

### **2.9.2 Skečnouting**

V knize Příručka Skečnoutuingu ilustrovaný průvodce tvorbou vizuálních poznámek, autor Mike Rohdy popisuje skečnouting jako praktické umění uchopit komplikovanou i elementární myšlenku a přeměnit jí na kousky informací, které si lze snadno osvojit a vybavit. V podstatě se jedná o bohaté vizuální poznámky, které člověk kombinuje s ručně psanými zápisky, nákresy, geometrickými útvary a vizuálními prvky jako jsou linky, rámečky či šipky. Jak sám autor popisuje, tato metoda zápisu informací vznikla z frustrace z neschopnosti zaznamenat veškeré informace na konferencích a poradách. Veškerý tento proces je uzpůsoben tak, aby vizuální a holistický přístup k zápisu poznámek zapojil mysl ke skutečnému naslouchání. Veškeré Skečnouty vznikající během panelových diskusí či poslouchání prezentací mají jedinečnou osobnost za pomoci stylu kreslení a psaní, kterou autor zvolí. Tyto vizuální mapy neslouží k zápisu zachycených detailů, nýbrž k možnosti otevřít se velkým myšlenkám a kreativě, která je dnes při práci manažera tak potřebná. Navíc může názorně poukázat na odlišné vnímání informace lidmi (Rohde, 2015).

Skečnouty lze zakreslit za pomoci 5 základních prvků, kterými jsou kružnice, čtverec, trojúhelník, čára a tečka. Poté už se stačí řídit třemi fázemi Skečnoutuingu neboli poslouchat, syntetizovat, vizualizovat. Důvod, proč by manažer neměl zastávat pouze klasické textové poznámky je tzv. teorie duálního kódování, která tvrdí, že mozek zpracovává informace zapojením dvou klíčových kanálů: vizuálního a verbálního. „*Jsou-li aktivní oba režimy, náš mozek vytváří asociativní knihovnu slov a obrazů, které na sebe v naší mysli navzájem odkazují*“ (Rohde, 2015, s. 44). Klíčovou aktivitou tohoto procesu je však aktivní naslouchání, které umožní myšlenky deponovat do mezipaměti. Prostoru, kde lze informace uchovávat, zatímco poslouchám ty nové.

Procesy zaznamenávání poznámek vyjadřují osobnost manažera. Existuje několik následujících šablon, kterým je dán styl zápisu. Jedním z nich je šablona lineární, kde

poznámky jsou zapisovány od shora dolů. Další typem je paprskovitá šablona, která připomíná strukturu kola. Ve středu je vždy jádro konceptu a okolo něho jsou zaznamenávány myšlenky. Dalším možným konceptem využívajícím v praxi je koncept modulární, který rozděluje myšlenky více řečníků. A neposledním způsobem zápisu je koncept popcorn, který je zcela flexibilní a umožňuje zapisovat informace kdekoli na ploše (Rohde, 2015).

## **2.10 Komunikace**

Dle Mišoviče je komunikace: „*nejednou charakterizována jako úspěšné vyslání a přijetí nějakého smysluplného sdělení, tedy jako proces přenášení poselství od zdroje k příjemci pomocí vyjádření*“ (Mišovič, 2015, s. 12).

Miller přirovnává komunikaci k této definici: „*Komunikace znamená, že informace přechází z jednoho místa na druhé*“ (1951, cit. in Žantovská, 2015, s. 14).

Trochu jiný pohled má na pojem Zanden, který uvádí, že to je: „*proces, jímž lidé předávají informaci, ideje, postoje a emoce jiným lidem*“ (1987, cit. in Žantovská, 2015, s. 14).

Uvedené definice se shodují v procesu předávání informace k příjemci. Odlišný náhled na pojem komunikace má do jisté míry Zanden, který k procesu předávání informací přidává ještě navíc ideje, postoje a emoce šířitelů informací.

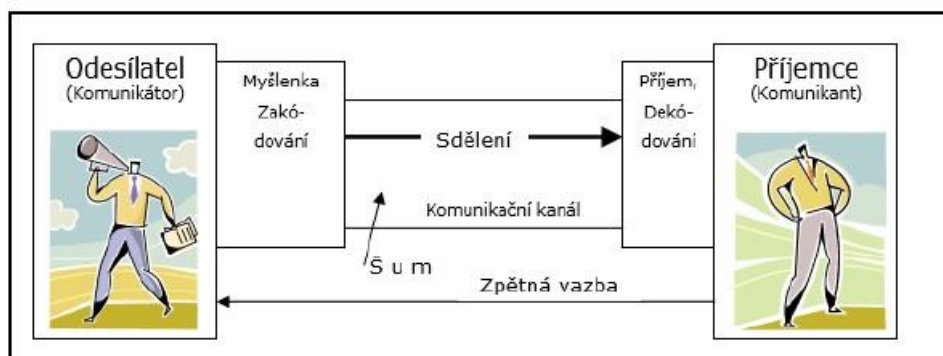
Komunikace pochází z latinského slova „*communicare*“, což v překladu znamená komunikovat. Existují dvě druhy komunikace, a to sociální a technická a je nutno tyto dvě komunikace od sebe odlišovat. Neexistuje jednotná definice sociální komunikace. Jaro Křivohlavý, uvádí ve své publikaci Desatero, deset špatných náhledů právě na sociální komunikaci. Když se mluví o technické komunikaci, tak se tím myslí sdělování informací v určité skupině lidí (Fiedler, Horáková, 2012).

### **2.10.1 Komunikační proces**

Komunikační proces má sinusoidní charakter, který mu umožňuje se stále vracet zpět do systému komunikace. Skládá se z počátku, střední části informace a tzv. konec komuniké (Mikuláščík, 2003).

Komunikační proces může mít i podobu, kde se uvádí další prvky komunikace, mezi které patří zpětná vazba, odesílatel, zakódování, sdělení, dekodování, příjemce a šum. (Koontz, Weihrich, 1998).

**Obrázek 4: Komunikační proces**



Zdroj: (Koontz, Weihrich, 1998)

Komunikační proces je charakterizován dvěma či více lidmi, kdy na jedné straně jsou odesílatelé a na druhé straně jsou příjemci zprávy. Odesílatel převede svou myšlenku do zprávy, kterou zakóduje a přenáší se prostřednictvím komunikačního kanálu směrem k příjemci. Příjemce obdrží sdělení již v dekodované formě a na základě toho vytváří zpětnou vazbu, která jde směrem zpět k příjemci. V rámci procesu může být tzv. komunikační šum, který narušuje vazbu mezi odesílatelem a příjemcem (Fiedler, Horáková, 2012).

### 2.10.2 Funkce komunikace

Funkce komunikace je ovlivněna všeobecnou motivací účinkujícího v komunikačním sdělení, a to tak, že dané sdělení tvoří a vymýšlí. Dle Vybírala se funkce člení na informativní, instruktážní, persuasivní a zábavnou (Vybíral, 2000).

Zatímco Žantovská v knize *Rétorika a komunikace* uvádí funkce informační, instruktážní, manipulační, kontaktní, přesvědčovací – apelativní, rituální, estetickou. Rituální, kontaktní, estetická funkce mají dominantní charakter a využívá je především manažer v rétorických projevech (Žantovská, 2015).

Nejrozšířenější zastoupení funkcí komunikace má Milan Mikuláščík v knize *Komunikační dovednosti v praxi*. Funkce jsou zde rozdělena na:

- Informativní – odevzdávání a předání dat a informací mezi lidmi. Spadá sem, jak v rámci komunikanta, tak i komunikátora.
- Instruktivní – totožná s funkcí informativní, avšak s přidáním postupu či návodu, jak něčeho docílit, jak něco vykonat.
- Přesvědčovací – snaha ovlivnit jinou osobu se záměrem obměny jeho názoru, postoje či způsobu konání.
- Motivující – jedná se o podporu vlastních potřebností, posílení vztahů k někomu nebo k něčemu.
- Zábavná – funkcí je zde vytvořit pocit potěšení, pohody a odreagování se
- Výchovná – uplatňována za pomoci institucí.
- Společensky integrující – jedná se zejména o vytváření lidských vztahů, navázání kontaktů či posílení závislostí a pocitů sounáležitosti. Je podmíněna individuální společenskou úrovní každého z nás. Jelikož dochází k rozmanitým způsobům komunikace mezi těmito vrstvy. Nejedná se pouze o rozdělení podle aktiv člověka, nýbrž i podle věku, vyspělosti, vzdělání či postavení ve firmě.
- Osobní identity – napomáhá k vlastnímu uvědomění sebe sama. K utřídění vlastních názorů, postojů a preferencí. „*Jde o ratifikaci sebepojetí*“ (Mikuláščík, 2003, s. 21).
- Poznávací – umožňuje předávat si plány, vzpomínky a všední zážitky. Těsně souvisí s funkcí informativní, avšak toto pojetí je provázáno spíše s prvkem komunikanta.
- Svěřovací – slouží k očistění se od vnitřního napětí za pomoci sdělení osobních a důvěrných informací jiné osobě. Obvykle se zde očekává zpětná vazba ve formě pomoci a podpory.
- Úniková – poslouží k odreagování se od denních stresových situací a zážitků (Mikuláščík, 2003).

## 2.11 Formy komunikace

Mezi formy komunikace se řadí verbální projev, nonverbální projev a sdělovací činy.

### 2.11.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování se pomocí jazykových prostředků, a to slov. Je nepostradatelnou součástí běžného každodenního života každého z nás (Mikuláščík, 2003).

Základní členění dle Fiedlera a Horákové je na formu písemnou a ústní (Fiedler, Horáková, 2012).

### **Paralingvistické aspekty mluveného projevu**

*„Paralingvistika je dotváření denotačního významu jazyka konotativními prvky, svrchními tóny řeči, tím, co řečník zesiluje, nebo zeslabuje, zpochybňuje, nebo potvrzuje v obsahu projevu, dává najevo postoj, zaujetí, vřelost, sympatii, zlobu“* (Mikuláščík, 2003, s. 119).

Za pomocí paralingvistických aspektů může řečník zdokonalit a zdůraznit svůj projev. Přesto není tak hojně využívána, jak by se očekávalo. Do dané oblasti se řadí:

- Výška tónu řeči (je závislá na součtu kmitočtů),
- Hlasitost verbálního projevu (vypovídá o zaujatosti řečníka, doporučuje se měnit hlasitost, aby nedošlo k monotónnosti hlasového projevu),
- Rychlost mluveného slova (vypovídá o charakteru člověka – temperamentnější lidi mají rychlejší tempo),
- Objem řeči (průměrný počet slov vyprodukovaných za určitý časový úsek),
- Plynulost, pomlky, frázování (pomlky slouží například ke zvýšení pozornosti posluchačů projevu, popřípadě k zachycení myšlenky),
- Barva hlasu a emoční náboj (barva hlasu zachycuje emoční zážitek mluvčího),
- Kvalita řeči (míra redundance ve sdělení),
- Chyby v řeči (řadí se sem chyby artikulační, opomenutí v rámci řeči, zabíhavé myšlení, špatná výslovnost),
- Nespisovný jazyk (slang, vulgarismy, nářeční výrazy) a řečové zlozvyky *„hmm, ehm, é* (Tinková, 2010, s. 40)
- Slovní vata (stereotypní vyplňování vět či slov) (Mikuláščík, 2003).

### **Písemná komunikace**

V písemné komunikaci není přítomen adresát. Z toho důvodu musí být sdělení kompletní včetně pečlivé úpravy. Dále by měl splňovat určitou jazykovou normu, ať už hovoříme o interpunkci či pravopis. Ohled se také musí brát na to, že nemusí být znovu možnost informaci vysvětlit, tudíž je zde důraz na srozumitelnost dané zprávy. Pro ulehčení se nedoporučují využívat složitá souvětí, aby nedošlo k ztrátě informací z úvodní části komunikace (Sperandio, 2008).



Mezi výhody písemné komunikace patří to, že je možnost poskytnutí záznamu, referencí a právoplatných podkladů. Také lze danou informaci přeposlat široké řadě příjemců za krátký čas. Avšak nese sebou i nevýhody ve formě neexistence okamžité zpětné vazby a vytvoření „hory papíru“ na stole spolupracovníka. Tradičně jsou písemnou komunikací typičtí francouzští manažeři, kteří tuto danou formu komunikace používají, jak pro formální, tak neformální sdělení. „*Francouzský manažer společnosti Citroen řekl, že dokud něco není zapsáno, neexistuje to*“ (Koontz, Weihrich, 1993, s. 516).

### **2.11.2 Nonverbální komunikace**

Nonverbální komunikace je zastoupena tzv. mimoslovní komunikací, což představuje jiné než slovní sdělování. Na nonverbální složku není často kladen takový důraz jako na verbální komunikaci, což má pak špatné dopady na celou komunikaci. Jedinec by se měl soustředit právě i na nonverbální prvky, protože mnohdy řeknou víc než mluvené slovo (Mikuláščík, 2003).

Existuje dnes řada spekulací o procentuálním zastoupení neverbální komunikace v celkovém sdělení komunikace. Například dle výzkumu Alberta Mehrabiana je sdělení vyjádřeno 93 % nonverbální komunikací (55 % řeč těla a 38 % tvoří tón hlasu) a slova tvoří zbylých 7 %. Tato teorie je však dle Gallo Carmine a jeho knihy „*Mluv jako TED*“ zcela nesprávná. Přesto souhlasí s tvrzením, že řeč těla spolu s hlasovým projevem nejvíce ovlivní zapůsobení daného sdělení (Carmine, 2016).

#### **Mimika**

Mimika signalizuje obličejové svaly, díky nimž člověk může nejvýrazněji sdělovat emoce. Jedinec pomocí ní znázorňuje, co prožívá, ale i přítomný vztah k zprávě komunikačního procesu. Moment překvapení se nejvíce objevuje na čele jedince a pocit radosti na dolní polovině obličeje (Mikuláščík, 2003). V knize *emoce pod maskou* je popsáno všech šest druhů emočních projevů, které se dají rozpoznat z tváře člověka. Patří sem štěstí, smutek, vztek, strach, znechucení a překvapení. Dále je zde zdůrazněno, že lidskou tvář lze rozpoznat i další pocity, jako například vzrušení či zahanbení, avšak tyto pojmy nejsou doposud solidně podchyceny (Ekman, Friesen, 2015).

## **Haptika**

Haptikou se rozumí projev doteků. Tento typ komunikace je označován jako nejprimitivnější způsob komunikace. Pomocí doteků je možno vyjádřit různé postoje k člověku, ale i osobnostní charakteristiky jedinců (Jiřincová, 2010). Mezi projevy haptiky se například řadí hlazení, protitlak, bodové dotýkání, ohmatávání (Žantovská, 2015). Nejčastějším projevem řeči těla řazenou do této kategorie však patří podání ruky. V rámci podání ruky s partnerem lze vyjádřit tři druhy postojů. První postoj je dominantní a to v situaci, kdy naše dlaň je směřována dolů, při potřesu. Protikladem je submisivní chování, kdy naše dlaň směřuje nahoru. Třetím postojem je ponechání svislé polohy dlaní, značící rovnost mezi partnery (Peas, 2012). Nelze opomenout ani mezikulturní rozdíly v tomto projevu neverbální komunikace. Zatímco ve Francii je podáním ruky denně stráveno až 30 minut, v Japonsku je tento projev zcela nezdvořilý (Peas, 2012).

## **Posturologie**

Posturologie znamená v překladu postoj jedince. Dle postoje jedince lze zjistit, jaké má osobnostní předpoklady, zda má zájem o danou konverzaci nebo i jeho souhlasné či nesouhlasné stanovisko k dané situaci. Nekongruentní postoj vystihuje nerovnost partnerů komunikace. Kongruentní postoj je stejná pozice příjemce i odesílatele sdělení (Žantovská, 2015).

## **Kinezika**

Do této oblasti spadají pohyby těla a jeho částí. Nepostradatelnou složkou je gestika a to především gesta rukou, nohou a hlavy (Žantovská, 2015). Ve starších dobách byla gestika považována za jednu z nejvýznamnějších částí rétorického umění (Mikuláščík, 2003).

## **Proxemika**

Proxemika vyjadřuje jednotlivé umístění účastníků komunikace. Dle vzdálenosti příjemců a odesílatelů komunikačního procesu lze vydedukovat vzájemný vztah. Rozlišují se čtyři druhy vzdáleností, a to intimní vzdálenost (do 45 cm), osobní vzdálenost (45–120 cm), společenská vzdálenost (120–370 cm), veřejná vzdálenost (nad 3,7 metru) (Žantovská 2015). V této oblasti se lze setkat se situací, kdy oba partneři po dobu komunikace, se mezi sebou přibližují a oddalují. Jinými slovy hledají pro sebe navzájem optimální vzdálenost pro bezpečnou a klidnou komunikaci. Tato situace měnících se vzdáleností se nazývá tzv. „proxemický tanec“ (Fiedler, Horáková, 2005).

## **Pohledy**

Jedná se o řeč očí, díky níž lze navazovat a udržovat kontakty. Pohledem se sděluje prožitek a vztah k partnerovi komunikace (Žantovská, 2015).

## **Vnější vzhled**

Vnější vzhled je prvotní dojem získaný příjemci komunikace. Jedinci mají nutnost sebe prezentace, a proto mění svůj vzhled dle role komunikačního statusu. Sleduje se například volba barev, fyzický vzhled, způsob oblékání, úprava vlasů apod. (Žantovská, 2015).

## **Prostředí**

Příjemné prostředí reflektuje vnímání jedince další účastníky komunikace. Prostředí charakterizuje osobnostní charakteristiky jedince, jak pozitivně, tak i negativně. Světlé prostory budí v jedinci pocit klidu (Mikuláščík, 2003).

## **2.12 Komunikační směry v organizaci**

Vlastní práce Organizační struktura firmy by měla poskytnout prostor pro čtyři různé směry komunikace.

### **Sestupná komunikace**

Jedná se o komunikaci proudící od zástupců vyšší podnikové hierarchie k jedincům na stupni nižším. Výzkumy potvrzují, že se nejčastěji se jedná o podnikovou politiku, popisy a návody práce, metody práce, zpětná vazba na provedení zaměstnanců či informace a cílech podniku (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

### **Vzestupná komunikace**

Nadměrně efektivní organizace potřebují vzestupnou komunikaci v identické míře, v jaké potřebují komunikaci sestupnou. Mezi nástroje tohoto směru lze zařadit porady, skupinové schůze, kde se zaměstnanci mohou vyjádřit. Pokud nedostanou příležitost v časovém prostoru při poradě lze tento směr komunikace provést v rámci firemní schránky, kam lze zanechat vzkazy, prosby a připomínky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## **Příčná komunikace**

Zde je zahrnuta horizontální a diagonální komunikace. Zatímco horizontální tok informací probíhá mezi zaměstnanci na totožném popřípadě podobném organizačním stupni, tak diagonální tok probíhá mezi zaměstnanci, kde neexistuje přímý organizační vztah (Koontz, Weihrich, 1993).

## **2.13 Komunikační bariéry**

Mezi komunikační bariéry se řadí různé překážky v komunikaci narušující celý komunikační proces. Dle Mikuláščíka se bariéry člení na externí a interní. Externí bariéry jsou reprezentovány prostředím, hlukem, osobou nespádající do komunikačního procesu. Jako interní jsou například označovány obava z neúspěchu, stav vyjadřující nadměrné emoce vyúsťující k narušení morálních pravidel či k respektu k partnerovi, postoje v podobě xenofobie, nepřizpůsobování se úrovni komunikačnímu partnerovi (Mikuláščík, 2003).

Komunikační bariérou může být také neschopnost naslouchání partnerovi a neprojevení dostatečné empatie. Pokud budeme vůči druhé osobě projevovat empatie, umožníme tím, aby se daná osoba dotkla hlubších vrstev svého nitra. Mluvíme zde o tzv. nenásilné komunikaci, kde nasloucháme pocitům, prosbám a potřebám člověka. Obvykle postačí pouze využít parafrázi k zachycenému sdělení, přičemž díky ní, dané osobě ukážeme pozornost a dostatečné naslouchání (Rosenberg, 2013).

*„naslouchání je jedním z nejdůležitějších a nejúčinnějších způsobů, jak navázat hluboký smysluplný vztah s ostatními lidskými bytostmi. Přesto je to dovednost, o jejíž rozvoj většina z nás obvykle nemá zájem“* (Lazarus, 2017, s. 16).

Mezi nejčastější špatné návyky v naslouchání patří:

- přerušování,
- verbální přizvukování,
- mentální příprava k odpovědi,
- výhybky v konverzaci,
- pocit nutnosti „překonat“ druhého,
- naslouchání jen slovům, nikoliv emocím (Lazarus, 2017)

## 2.14 Interní komunikace

Interní komunikace je veškerá komunikace ve firmě, počínaje konverzací během oběda se zaměstnancem až po firemní porady. Komunikace ve firmě neslouží pouze k předání informací mezi členy podniku, ale také k vytvoření příjemné a pracovně vhodné atmosféry bez stresu. Z výsledků evropských průzkumu lze říci, že se nejedná o pouhé obavy, nýbrž a doloženou realitu (Kovaříková, 2016). V České republice bezkonkurenčně dominuje na prvních třech žebříčkách špatná komunikace, a to ve srovnání s jinými státy velice výrazněji. „65 % pracovníků označuje za hlavní stresor nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky“ (Holá, 2011, s. 1). To má za následek nejen horší produktivitu práce ale i zdravotní potíže, které vedou přes deprese až ke zkolabování organismu. Prostřednictvím komunikace se člověk raději zapojí do chodu firmy. Neangažovanost je také obvyklým problémem nedostatečné interní komunikace. Nezájem o dění ve firmě vede celkově k oslabení ekonomické stránky podniku. Zvyšuje se fluktuace, podnik musí vkládat investice do zaškolování a to nezpůsobí pouze finanční ale i časový deficit (Kovaříkova, 2016).

S komunikací souvisí firemní kultura, pomocí které se firma prezentuje (návody, chování). Před klienty a obchodními partnery se prezentuje pomocí externí komunikace, zatímco mezi zaměstnanci se jedná o komunikaci interní. Firemní kulturu je nutné striktně dodržovat, ať už se jedná o manažera či podřízeného. Pro usnadnění žádoucího chování ve firmě existuje etický kodex firmy (Kovaříkova, 2016).

Interní komunikace lze změřit a zjistit zda případná investice se vyplatila. Zjistit výsledky lze pomocí průzkumu či dotazníků, kde zjistíme nejen konkrétní přesné údaje (tzv. hard data) ale také dojmy a vnímání lidí (tzv. soft data) v podniku měnící se v širokém období. Cennou zkušeností a přínosem k udržení efektivní komunikace slouží tzv. kolečka. Jedná se o případné možnosti zaměstnanců vyzkoušet si na určitou dobu práci v jiném úseku firmy. Výhodou je vyzkoušení doposud neznámé pracovní činnosti a navázání nových firemních vztahů, které často vzhledem k velikosti podniku by se neuskutečnily.

V dnešní době jsou si firmy vědomy vážností komunikace pro správný chod firmy. I přesto, že jsou čím dál tím větší možnosti technického informování, člověk je vnímán jako základní kámen. „heslem budoucnosti v interní komunikaci je LIDSKOST“

(Kovaříková, 2016, s. 113). Větší firmy závidějí interní komunikaci do popředí a vynakládají prostředky pro samostatný úsek tohoto oboru. Tam kde tyto prostředky nejsou dostačující, je povolován interní komunikátor. Obsah jeho práce se liší zejména na vývoji interní komunikace firmy a samotném významu, který pro daný podnik představuje. Zatímco v jedné firmě vystupuje komunikace prostřednictvím zasílání emailů, v druhém stojí v čele s ostatními manažery firmy.

#### **2.14.1 Komunikační kanály**

V interní komunikaci existuje řada prostředků, díky kterým příjemce lze informaci či komunikované sdělení obdržet. Avšak ne každý zaměstnanec firmy používá stejné komunikační kanály a nabývá stejné mentalitě a technickým prostředkům. Proto jiná interní komunikace bude u manažera, který i přes časové omezení bude schopný písemné komunikace, kdežto zaměstnanci IT tento kanál komunikace budou brát jako zcela předpotopní. Proto by tato cílová skupina upřednostňovala spíše digitální komunikaci. Dle Kovaříkové jsou tyto komunikační kanály rozděleny na neformální a formální kanály. Do neformálních komunikačních kanálů lze zařadit tištěnou narozeninovou pozvánku nebo osobní setkávání zaměstnanců bez zorganizování firmy (Kovaříková, 2016).

##### **Formální tištěné komunikační kanály**

Mezi formální tištěné komunikační kanály lze zařadit letáky. Vzhledem k designu mohou snadno vzbudit pozornost. Je dokázáno, že vzhledem k umístění letáku na místa, kde zaměstnanci tráví nepracovní činnosti (kuchyňka) jsou v širším zájmu. Dalším příkladem jsou firemní časopisy, které slouží především pro nestandardní informace, které zaměstnanec přečte v době volna. Přes tento kanál může firma vyvolat v zaměstnanci radostné emoce, například vložením jeho fotografie do časopisu (Kovaříková, 2016).

##### **Formální digitální komunikační kanály**

V kategorii formálních digitálních komunikačních kanálů zařazujeme intranet, firemní sociální síť, telefonování, firemní rozhlas, video či mailing. Mailing lze zařadit mezi komunikační bouře, jelikož často způsobuje přehlcení informacemi a působí zcela neosobně (Kovaříková, 2016). Tato neosobní forma komunikace lze zmírnit vložením symbolů. Značka pro úsměv či zklamání je obohacením textu a především překlenutím difference mezi komunikací čistě slovní a osobní komunikací, kde mimoslovní signály hrají

významnou roli. Smajlíci jsou do jisté malé, avšak znatelné míry kompenzující mimoslovní doprovod slovního sdělování. Jsou podstatné už proto, aby se adresát necítil dotčen, pokud by mu byla zaslána určitá ironická výtka. U starších konzervativních lidí mohou tyto značky, jako každá novinka, budít zpočátku nedůvěru. Avšak i přesto, že nikdy nebudou patřit do spisovného jazyka či na úřední listinu, vtrhly do komunikačního života lidí a obohacují dané sdělení (Gruber, 2017).

### **Formální osobní komunikační kanály**

Jedná se o jeden z nejdůležitějších prostředků k možnosti vytváření vztahů. Řadíme sem různá konference, eventy, mítinky, teambuildingy či porady (Kovaříkova, 2016).

#### **2.14.2 Porada**

Porada nemá pouze sloužit ke kontrole dosavadně splněných úkolů a k vysvětlení těch nových. Má také sloužit k prohloubení kolektivní spolupráce a také k odstranění potencionálních komunikačních bariér. Porada musí být vedena pouze jedním manažerem, který po celou dobu musí dbát na otevřenou a pozitivní atmosféru. Pro předcházení osobním střetům a napjaté situaci je doporučováno konat poradu v pátek odpoledne (Holá, 2011).

Kromě manažera (vedoucího) a účastníků se často v procesu porady objevují další dvě nezbytné role – zapisovatel a facilitátor. Zatímco zapisovatel má na starosti pouze organizační záležitosti (včetně zápisu), facilitátor musí dbát na veškerou komunikaci vybraných aspektů témat v rámci porady (Plamínek, 2007). Pojem facilitace vyjadřuje ulehčování procesu diskuse tak, aby diskuse efektivně proběhla a všichni účastníci si odnesli cílené výstupy bez přehlcení informací. Často jsou využívány facilitátorské dovednosti (korektní kladení otázek, aktivní naslouchání) a facilitátorské principy (nestrannost, udržení dialogu a demokracie a svobody vyjádření) (Bednařík, 2008).

Oldřicha Šuleř ve své knize: „*Porada jako efektivní nástroj řízení*“ popisuje řadu výhod, které jsou spjaty s aktivitou, jako je porada. Od poznání schopností lidí, zajištění autority, opatření námětů a nápadů, předání informací po zpětnou vazbu podřízeného (Šuleř, 2008).

### 2.14.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je základní kámen interní komunikace. To zda komunikace probíhá správně, se dozvíme pomocí zpětné vazby. Může být jak pozitivní (odměna, pochvala, poděkování), tak negativní, kdy následuje po výkonu neodpovídajícímu manažerovu očekávání. Pozitivní zpětnou vazbu je vhodné dávat v rámci porady, kdy je zde více zaměstnanců pohromadě. Jednak úspěch před ostatními spolupracovníky potěší dvojnásobně, tak ostatní mají alespoň motivaci do budoucna (Šuleř, 2008). Je ověřený i fakt, že srdeční pochvala má větší vliv na motivaci zaměstnance, než finanční ohodnocení ve formě roční prémie. To především z důvodu, že prémie berou zaměstnanci, jako něco, na co mají zcela nárok. Nikoliv však jako ocenění za dobře vykonanou práci (Katcher, Snyder, 2009).

V knize „*Giving effective feedback*“ se naopak udávají situace, kdy by se manažer měl zpětné vazbě vystríhat. Patří mezi ně:

- manažer nemá všechny informace k dané události,
- zpětná vazba je založena pouze na osobních preferencích a nikoliv v rámci efektivního chování,
- manažer nemá čas ani trpělivost podat zpětnou vazbu důkladným a klidným způsobem,
- osoba, které je zpětná vazba vyslána není emocionálně naladěná či je zranitelná po těžké události (Harvard Business Review, 2014).

Zpětná vazba musí být uskutečněna na třech stupních ve firmě. Na stupni pracovního místa je zpětná vazba neodmyslitelná z důvodu hodnocení pracovníků a manažerů. Dalším stupněm je zpětná vazba týmová, kdy je manažer ohodnocen kolektivem a naopak. A v neposlední řadě je zpětná vazba na stupni celofiremní. Zde zaměstnanci hodnotí firmu jako celek (Holá, 2011).

### 2.14.4 Gamifikace

Pro udržení efektivní interní komunikace lze využít i prostředek zvaný Gamifikace. Jedná se o relativně nový pojem a většina firem se spíše s Gamifikací seznamuje. Definice není exaktně daná, avšak už z názvu její hlavní využití lze odhadnout. Dle Kevina Werbacha a Dana Huntera lze gamifikace definovat jako využití herních prvků v neherním prostředí za účelem motivace lidí k uskutečnění určitých činností a docílení jejich záměrů. Gamifikace



motivuje lidi, tím, že je zaujme na emocionální úrovni. K tomu je využito nespočet herních prvků, jako jsou body, žebříčky, odznaky, které mají vliv na emoce člověka (Burke, 2014).

Dle Burkeho je nejlepší navrhovat gamifikaci v několika krocích:

- určit proces gamifikace,
- určit si cílovou skupinu, na kterou míříme,
- určit přesné potřeby cílové skupiny,
- navrhnout odměn,
- navrhnout herní ekonomiku,
- navrhnout řešení na základě předchozích vstupů (Burke, 2014).

Pokud manažer probudí ve svých spolupracovnících soutěživost a hravost, probudí v nich zároveň zájem o dění ve firmě (Kovaříková, 2016).

### 3 Praktická část

V rámci praktické části je proveden výzkum jak kvalitativní metodou, tak kvantitativní metodou. Jedná se o tzv. smíšeném výzkumu, který přinese úplnější znalosti potřebné pro podporu praxe a teorie. Kvalitativní zkoumání má potvrdit správné zaměření otázek do následujícího kvantitativního šetření, které je řešeno za pomoci dotazníkového šetření.

#### Vyhodnocení kvalitativní části výzkumu

Rozhovor probíhal mezi dvěma osobami. Nejprve mezi profesionálním koučem komunikace a specialistou na mikrovýrazy Ondřejem Staňkem. Následovalo interview ve firmě Kofola ČeskoSlovensko a.s. s PR manažerkou Jaroslavou Musilovou. Jak již bylo zmíněno, rozhovory vedli ke správné a efektivní volbě otázek, kterými poté budou podrobeny potencionální respondenti ve vybraných firmách. Veškeré rozhovory byly po předešle dohodě s účastníky nahrávány autorem této práce na mobilní zařízení. Z tohoto důvodu byl pro výzkum vybrané klidné a ničím nerušené prostředí. Výhodou možnosti pořízení nahrávky bylo plné využití pozornosti na odpovědi informantů.

Interview s prvním informantem probíhalo v kavárně CrossCafe v Kateřinské ulici. Druhé interview s manažerkou firmy Kofola probíhalo přímo na pobočce firmy v ulici Milady Horakové. Pro kvalitativní šetření byl zvolen polostrukturovaný rozhovor v němž autor práce měl předem připraven soubor otázek, avšak pořadí a modifikace nebyla striktně daná. V průběhu také vznikaly doplňující dotazy v rámci obširných disputací či zajímavých postřehů z vykládaných faktů informantem (např. rozhovor 1: „*Dají se ty emoce nějak cvičit*“).

Kvantitativní část probíhala v rámci dotazníkového šetření v osmi vybraných firmách. Vybrána byla především firma Makro, kde za pomoci bližších vztahů mohlo dojít k podrobnějšímu seznámení s firmou (viz struktura Makra) a také zde bylo podrobeno zkoumání nejširší počet respondentů (21 respondentů). Dále bylo podrobeno zkoumání zbylých sedm firem, které byli vybráni především jako dostačující počet respondentů ke zkoumání.

K dotazníkovému šetření tedy byl vybrán tento seznam firem:

- Makro Cash & Carry ČR
- Valeo
- Seznam.cz
- Marvinpac
- Městská policie (ÚŘP)
- Agentura Pancéř s.r.o
- Penny Market s.r.o.
- Aramark

Dotazník, jako nezbytný podklad k šetření této diplomové práce, byl složen z 31 otázek. Z toho prvních 6 otázek byly otázky identifikační, které měli zachytit představu o daném respondentovi. Na 5 otázek bylo možno odpovědět pomocí čtyřbodové škály (4-zásadní význam, 3-velký význam, 2-malý význam, 1-žádný význam). 12 otázek bylo uzpůsobeno k odpovědím, kde byla odpověď ano, spíše ano, spíše ne a ne. 6 otázek představovalo pouze formu zaškrtnutí jedné či více odpovědí v nabídce. A dvě otázky byly položeny otevřenou formou, kdy manažer mohl svou odpověď rozvést.

Ještě před finálním odevzdáním dotazníků manažerům bylo provedeno tzv. pilotní přezkoušení, kde za pomoci jednoho vybraného manažera firmy Makro (pozice Customer manager) byl daný dotazník rozebrán a otestován. Jednalo se především o jasnou formulaci otázek, obtížnost odpovědí či časovou náročnost. Při pilotním přezkoušením nedošlo k žádným negativním závěrům na vytvořený dotazník.

Dotazník byl předáván osobně do rukou manažerů a byl znám předem domluvený počet možných zúčastněných v dané firmě. Lze tedy tvrdit, že počet 54 vyplněných dotazníků měl 100 % návratnost.

### 3.1 Charakteristika zkoumaných společností

#### Makro

Makro je obchodní řetězec, který v České republice provozuje obchodní společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o., která je dceřinou společností firmy SHV Makro. Ta byla v roce 1998 vystřídána firmou Metro AG, která převzala veškeré velkoobchodní aktivity.

V České republice působí společnost Makro od roku 2001 a je zastoupena 13 pobočky po celé republice, které mají pod jednou střechou více jak 45.000 produktů. Jedná se o tyto pobočky:

- Praha – Stodůlky
- Praha – Černý most
- **Průhonice**
- Brno
- Olomouc
- Ostrava
- Liberec
- Ústí nad Labem
- Jenišov u Karlových Varů
- Zlín
- Plzeň
- Hradec Králové
- České Budějovice

Pro tuto diplomovou práci bude podstatná především pobočka Průhonice, kde proběhlo dotazníkové šetření mezi 21 dotázanými manažery napříč strukturou této pobočky.

Společnost Makro Cash & Carry se orientuje velkoobchodní prodej potravinářské i nepotravinářské spotřební zboží registrovaným podnikatelům. Ale i na subjekty jako jsou školy, nemocnice či orgány státní správy. Makro má v České republice okolo 3.500 zaměstnanců. Pobočka Průhonice má přibližně 240 zaměstnanců.

V této firmě lze naleznout především 6 privátních značek:

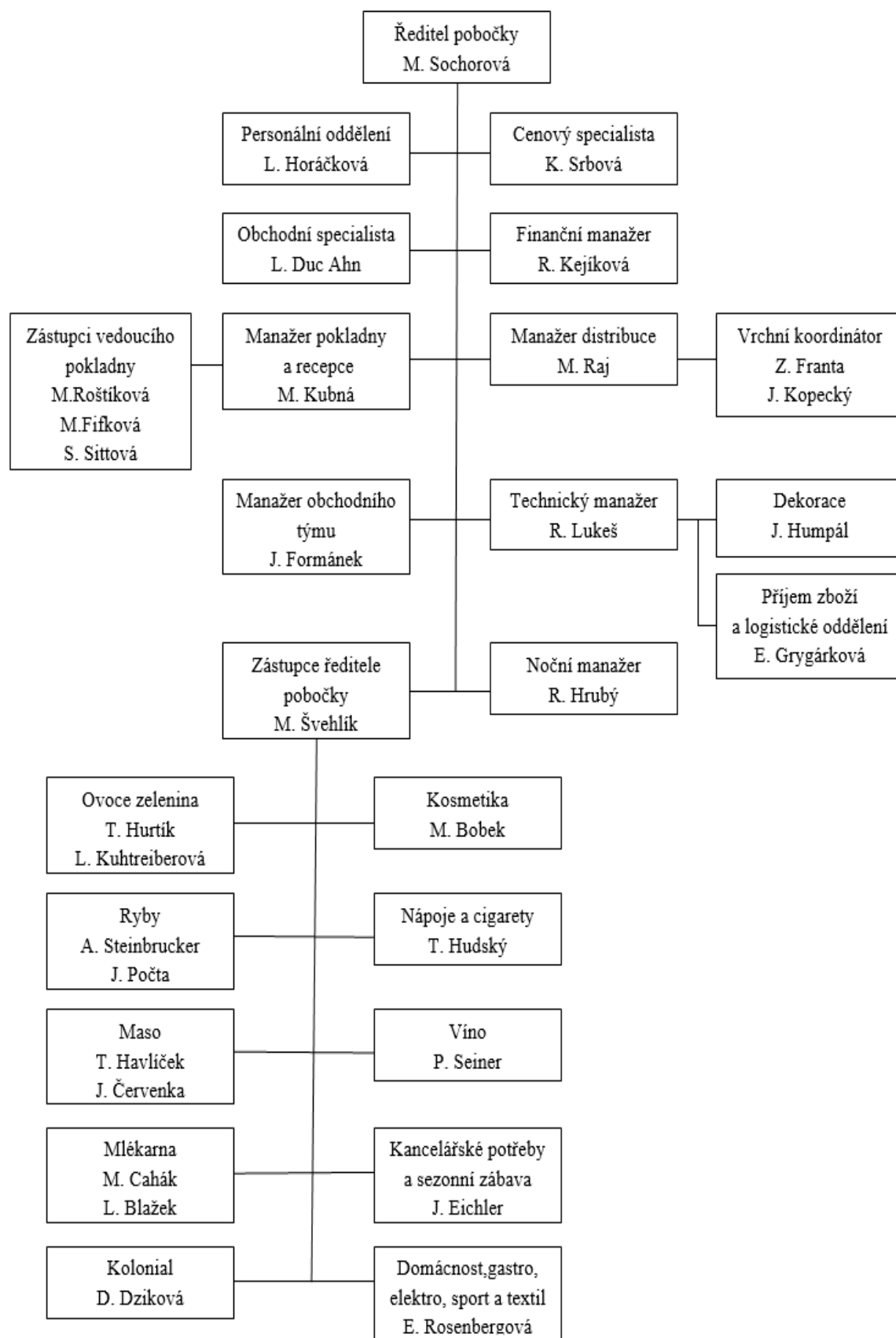
- ARO
- H-line
- HorecaSelect
- Fine Life
- Rioba
- Sigma

Ve společnosti Makro Cash & Carry platí tyto zásady:

- Zákaz vstupu osobám nižším 140 cm
- Minimální obrátový limit v hodnotě 2 000 Kč za kalendářní rok (nezahrnuje nákup pohonných hmot)
- K nákupu je potřebné využití tzv. Makro karty, kterou lze získat registrací, u podnikatelů na základě předložení živnostenského listu nebo výpisu z obchodního rejstříku. Lze disponovat třemi druhy karet. Zákaznická karta, kterou získáte za registraci. Partnerská stříbrná karta, kde je limit kvartálního obrátu 30.000 Kč. A poslední je karta zlatá, kde je nutný kvartální obrát 100.000 Kč.
- Pravidelná snaha podporovat podnikatele – nejaktuálnější projekt byl 10. října 2017 „Den soukromého podnikání“. Do této akce se zapojilo více než 1 200 podnikatelů z České republiky.

Dle časopisu Zboží & Prodej je Makro na šesté příčce nejvýše ziskových obchodních řetězců v České republice, kde tržby za rok 2016 tvořili 30,12 miliard korun bez DPH. Dle těchto statistik mají větší tržby pouze obchodní řetězce Penny Market, Lidl, Tesco, Ahold a Kaufland. Nejvyšší tržby byly uvedeny u společnosti Kaufland v hodnotě 55,23 miliard korun bez DPH.

## Organizační struktura firmy Makro



## **Valeo**

Tato francouzská firma se zabývá vývojem, výrobou a prodejem dílu a integrovaných systémů pro automobilový průmysl. V České republice má tři výrobní závody, jedno se nachází v Humpolci, dále v Rakovníku a Žebráku. V těchto závodech dochází k výrobě produktů spadající ke komfortu kabiny vozu. Vývojové centrum se nachází v Praze, kde také došlo k dotazníkovému šetření u této firmy. Vývojové centrum se zaměřuje především kromě technického vývoje na vývoj senzoru, softwaru, systému pro autonomní automobily (parkovací asistenty, tempomaty, adaptivní tempomaty, front kamera pro zachycení dopravního značení, hlídání mrtvého úhlu a neposlední řadě automatické nouzové brzdění. Firma Valeo zaměstnává přibližně 500 zaměstnanců v České republice. Dotazníkové šetření v této firmě probíhá pouze ve stanovišti zabývající se autonomním systémem.

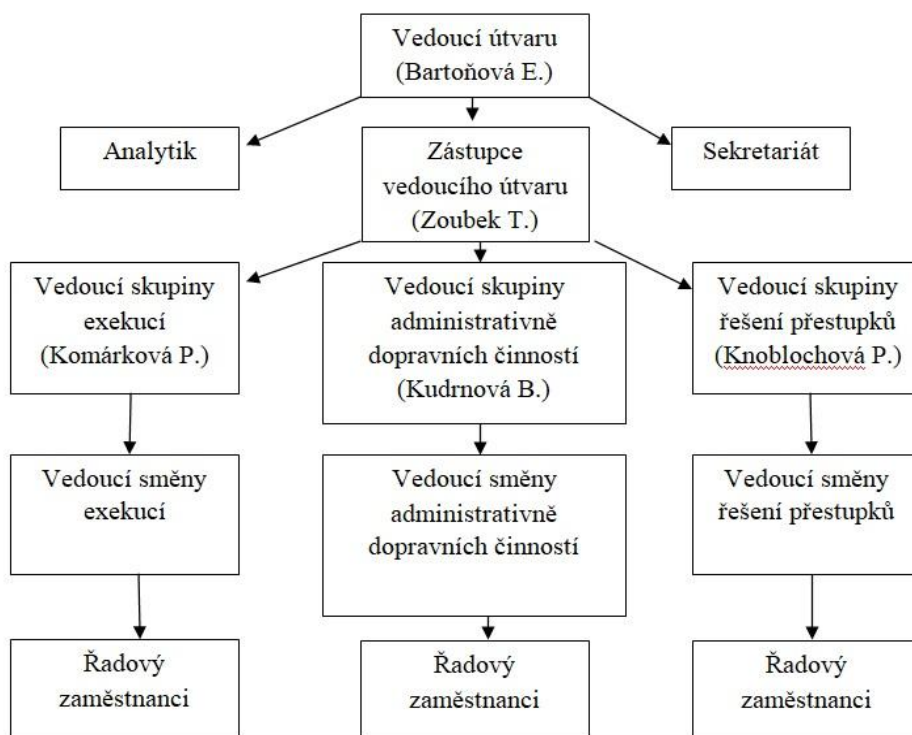
## **Marvinpac**

Společnost Marvinpac nabízí služby v oblasti balení produktů a to v nejmodernějším obalovém konceptu. V rámci kompletních služeb se zaměřuje i na vývoj produktu i obalů včetně expedice a jeho skladování. Společnost zaměstnává přibližně 230 zaměstnanců. Každoročně tato společnost zabalí okolo 20 milionů produktů. Nákupní kancelář mají v Číně. Výrobní střediska mají dvě. Prvním je výrobní středisko v Říčanech, kde také bylo poskytnuta možnost zúčastnit se dotazníkového šetření. Druhým je středisko ve Švýcarsku (Châtel-Saint-Denis).

## **Městská policie (ÚŘP)**

Útvar řešení a přestupků se nachází na ředitelství městské policie v Korunní 98 na Praze 10. Tento útvar, který má přibližně 35 zaměstnanců se stará o celkové zabezpečení veškeré administrativy týkající se s odhalenými přestupky v Praze. Jako například pořízení fotodokumentace, lustrace osob či zpracování nezaplacených pokut. Dotazníkového šetření se zúčastnili tyto osoby:

- Vedoucí útvaru
- Zástupce vedoucího útvaru
- Vedoucí skupiny exekucí
- Vedoucí skupiny administrativně dopravních činností
- Vedoucí skupiny řešení přestupků



### **Aramark**

Jedná se o jednu z největších firem poskytující stravovací služby v České republice. Tato společnost působí v našem státě od roku 1992. Od této doby působí zde ve více než 100 restauracích a zajišťuje armádní, nemocniční i firemní stravování. Logem firmy je známý člověk ve tvaru hvězdy. Působí v 19 zemích a zaměstnává více než 270 000 zaměstnanců. Centrála společnosti Aramark se nachází na Praze 4. Po České republice má dále 27 poboček.

### **Seznam**

Česká společnost Seznam vznikla, jako internetový projekt Ivo Lukačoviče v roce 1996. V tu dobu byla počáteční investice 50.000 Kč. Jen v roce 2014 činil vlastní kapitál této společnosti více než 1 miliardu. Ve firmě Seznam je zaměstnáno více než 1000 lidí. Sídlo se nachází v Praze na Smíchově. Dalšími pobočky jsou kanceláře v Brně a Ostravě.

Dotazníkového šetření se zúčastnili tyto osoby:

- Vedoucí týmu administrativní podpory
- Manažer obchodního oddělení
- Vedoucí technického oddělení



**Agentura pancéř s.r.o.**

Agentura pancéř s.r.o. byla založena v roce 2000 a dnes zaměstnává více než 1000 zaměstnanců. Specializuje se zejména na ostrahu a ochranu majetku a osob. Dotazníkové šetření proběhlo na pobočce na Praze 4 – Chodov, kde má daná společnost školicí středisko.

**Penny market s.r.o.**

Jedná se o dceřinou společnost jednoho z největších obchodních řetězců REWE. V České republice působí od roku 1997 a zaměstnává zde více než 7 tisíc zaměstnanců. V tuzemsku se nachází okolo 370 prodejen Penny Market a nabízejí okolo 2000 produktů potravinářského sortimentu. Dotazníky byly rozdány na centrále sídlící v Radonicích.

### 3.2 Charakteristika respondentů

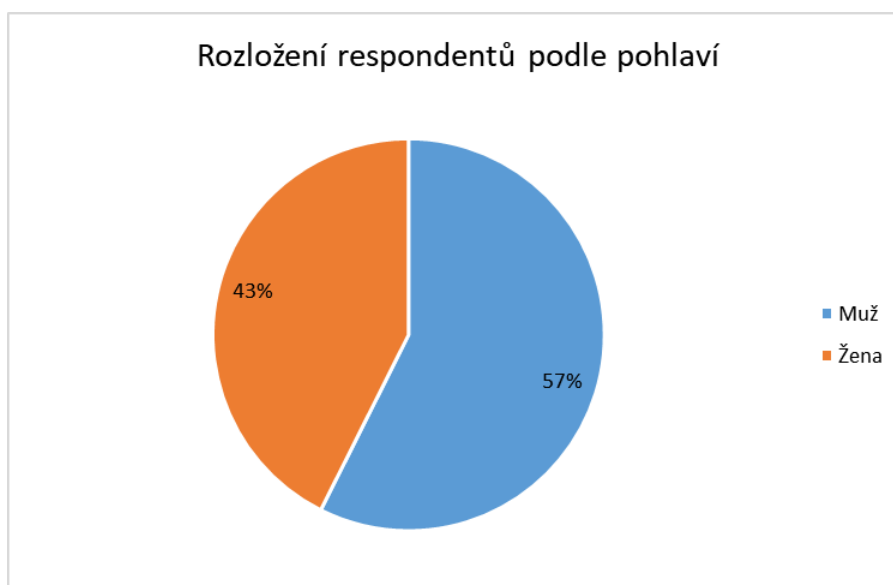
V rámci dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na „Význam prvků komunikace pro práci manažera“ bylo dotazováno 54 respondentů, z nichž bylo 57 % mužů a 43 % žen, jak je patrné z tabulky 1 a grafu 1.

**Tabulka 1 - Pohlaví respondentů**

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	31	57%
Žena	23	43%
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 1 - Pohlaví respondentů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

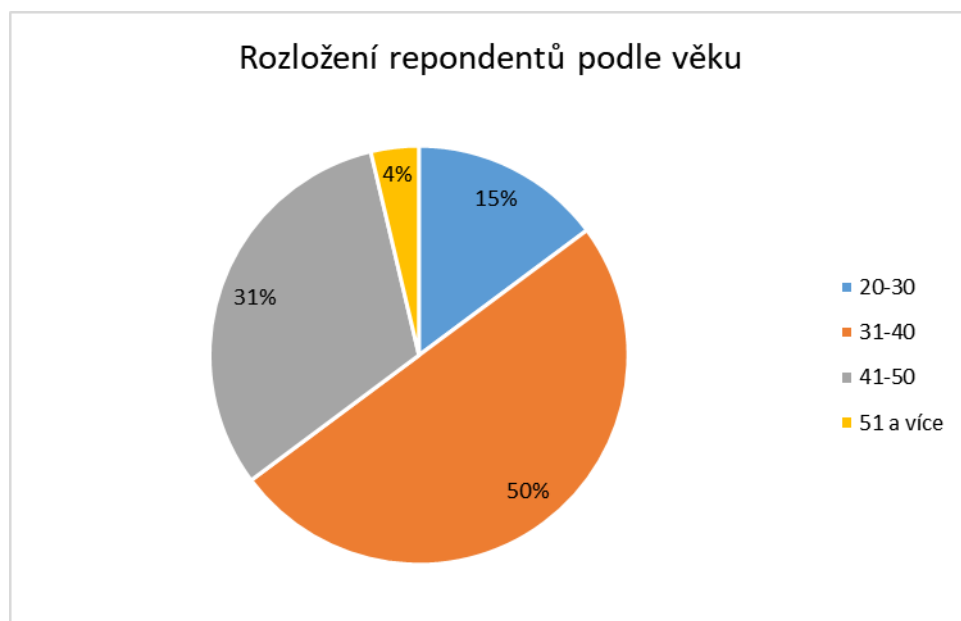
Respondenti nejčastěji pocházeli z věkové skupiny 31–40 let. V tomto věku bylo 27 respondentů tj. 50 %. Druhou nejčastější věkovou skupinou byla skupina 41–50 let. V této skupině bylo 17 respondentů, tj. 31,5 %. Nejméně respondentů bylo ze skupiny 51 a více let. Zde byli pouze 2 dotázaní, tj. 3,7 % (viz tabulka 2 a graf 2).

**Tabulka 2 - Věk respondentů**

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-30	8	14,8 %
31-40	27	50,0 %
41-50	17	31,5 %
51 a více	2	3,7 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 2 - Věk respondentů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

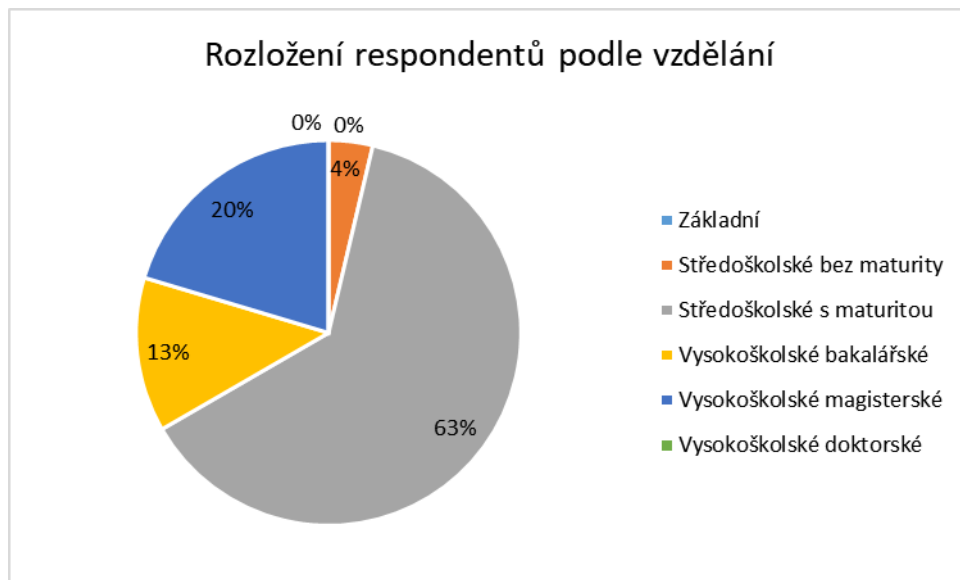
Další otázka týkající se základních informací o dotázaných bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Nejčastěji respondenti odpovídali, že mají středoškolské vzdělání s maturitou. Toto vzdělání bylo uvedeno v 34 případech, tj. v téměř 63 %. Druhým nejčastějším vzděláním respondentů bylo vysokoškolské magisterské vzdělání. Toto vzdělání uvedlo 11 dotázaných, tj. 20,4 % (viz tabulka 3 a graf 3). Žádný z dotázaných neměl pouze základní nebo vysokoškolské doktorské vzdělání.

**Tabulka 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání**

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0 %
Středoškolské bez maturity	2	3,7 %
Středoškolské s maturitou	34	63,0 %
Vysokoškolské bakalářské	7	13,0 %
Vysokoškolské magisterské	11	20,4 %
Vysokoškolské doktorské	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání**



*Zdroj: vlastní zpracování*

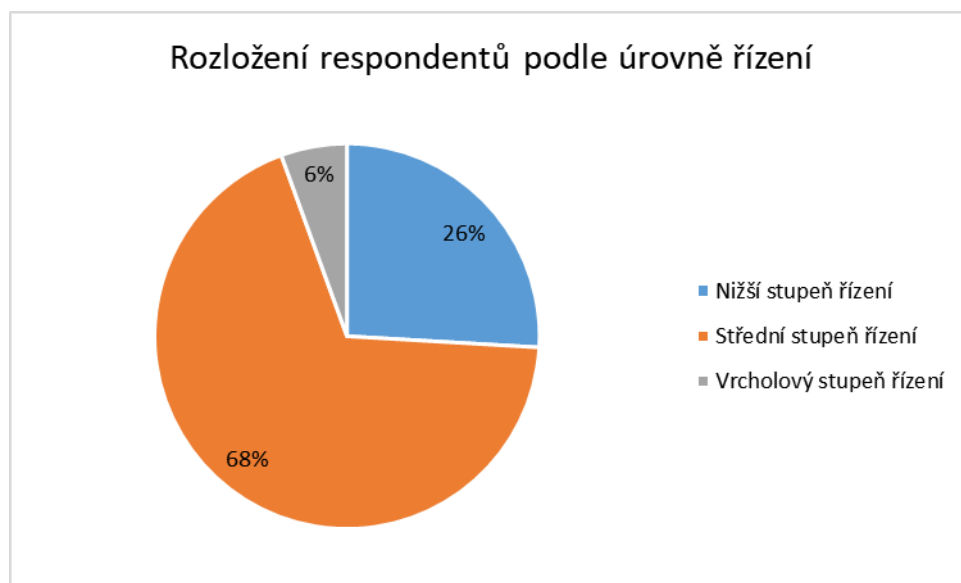
V následující otázce měli respondenti uvést, do jakého stupně manažerského řízení se zařazují. Na výběr měli ze tří možností, tj. Nižší stupeň řízení (operativní řízení, nadřízení řadových zaměstnanců), Střední stupeň řízení (střednědobé plánování, např. vedoucí jednotlivých oddělení, provozu) a Vrcholový stupeň řízení (vedení podniku, určuje dlouhodobé cíle a strategické plány, např. ředitel). Respondenti nejčastěji uváděli, že patří do Středního stupně řízení, tj. např. vedoucí jednotlivých oddělení nebo provozu. Tuto možnost uvedlo 37 dotázaných, tj. 68,5 %. Vrcholový stupeň řízení uvedli 3 dotázaní. Nižší stupeň řízení uvedlo 14 dotázaných, tj. více než čtvrtina respondentů. Vše je podrobně vyznačeno v tabulce 4 a grafu 4.

**Tabulka 4 - Stupeň manažerského zařazení respondenta**

Stupeň manažerského řízení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nižší stupeň řízení	14	25,9 %
Střední stupeň řízení	37	68,5 %
Vrcholový stupeň řízení	3	5,6 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 4 - Stupeň manažerského zařazení respondenta**



*Zdroj: vlastní zpracování*

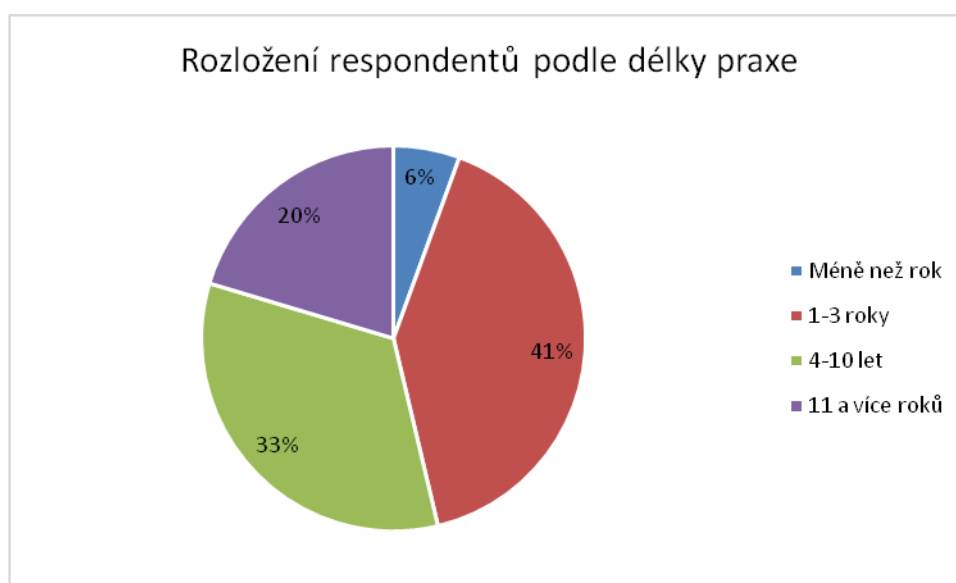
Další otázka se týkala délky praxe na manažerské pozici, na které momentálně pracují. Nejčastěji respondenti uváděli, že na dané manažerské pozici pracují 1–3 roky. Tuto možnost uvedlo 22 dotázaných, tj. 40,7 %. 18 respondentů (33,3 %) uvedlo, že na dané pozici pracuje 4–10 let. Pouze 3 respondenti (5,6 %) na dané manažerské pozici pracuje méně než 1 rok. Jak je patrné v tabulce 5 a grafu 5 více než 11 let na stejné manažerské pozici pracuje 11 dotázaných (20,4 %).

**Tabulka 5 - Délka praxe na manažerské pozici**

Délka praxe	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než rok	3	5,6 %
1-3 roky	22	40,7 %
4-10 let	18	33,3 %
11 a více roků	11	20,4 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 5 - Délka praxe na manažerské pozici**



*Zdroj: vlastní zpracování*

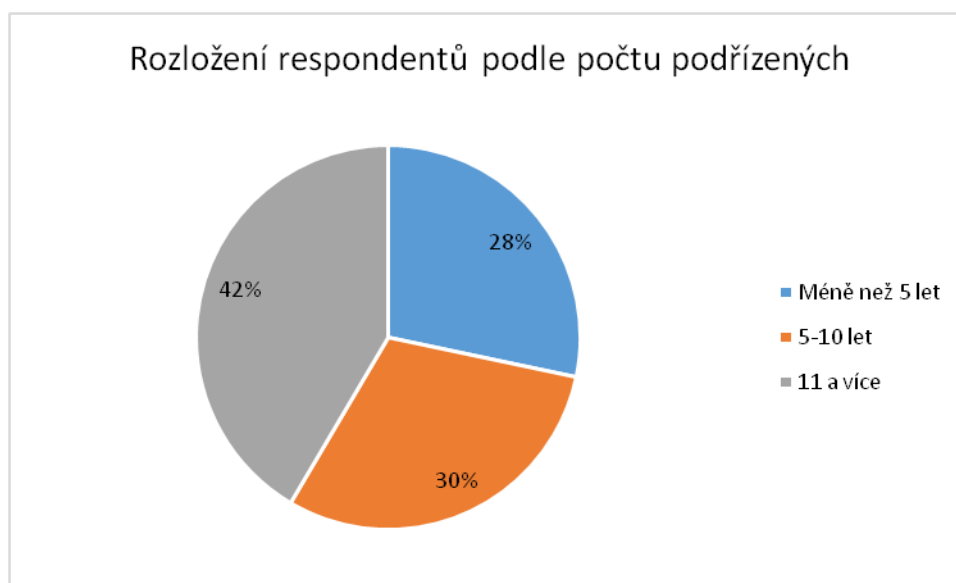
Poslední otázka sledující základní informace o respondentech se týkala počtu jejich podřízených. Dotázaní měli nejčastěji 11 a více podřízených. Tuto možnost uvedlo 22 dotázaných tj. 41,5 %. 16 dotázaných (30,2 %) mělo 5–10 podřízených. Méně než 5 podřízených mělo 15 respondentů (28,3 %) (viz tabulka 6 a graf 6).

**Tabulka 6 - Rozdělení respondentů podle počtu podřízených**

Počet podřízených	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 5	15	28,3 %
5-10	16	30,2 %
11 a více	22	41,5 %
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 6 - Rozdělení respondentů podle počtu podřízených**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### **3.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Další část dotazníkové šetření sledovala hodnocení neverbální komunikace, resp. komunikaci pomocí řeči těla.

#### **Neverbální forma komunikace**

První otázkou v této části dotazníku bylo hodnocení významu neverbální komunikace. Respondenti mohli hodnotit jednotlivé formy komunikace na 4 bodové hodnotící škále.

Hodnotili následující formy:

- Haptika – projev doteků (podání ruky, poplácání po rameni)
- Mimika – výraz obličeje
- Kinezika – pohyb těla
- Proxemika – vzdálenost mezi partnery
- Posturologie – držení těla

Za nejvýznamnější formu neverbální komunikace považují respondenti mimiku a vnější vzhled. Za nejméně důležitou formu neverbální komunikace respondenti považují haptiku neboli projev doteků (např. podání ruky či poplácání po rameni). Tuto formu jako nejvýznamnější formu neverbální komunikace označili pouze 2 respondenti, oproti např. vnějšímu vzhledu, kterému přikládá zásadní význam 20 respondentů, a 21 respondentů mu přiřazuje velký význam. Podrobněji je znázorněno v tabulce 7.

**Tabulka 7 - Hodnocení významu neverbálních forem komunikace**

<b>Formy neverbální komunikace</b>	<b>4 Zásadní význam</b>	<b>3 Velký význam</b>	<b>2 Malý význam</b>	<b>1 Žádný význam</b>	<b>Vážený průměr</b>	<b>Rozptyl</b>	<b>Variační koeficient</b>	<b>Pořadí významnosti</b>
Haptika	2	4	23	23	1,712	0,590	45 %	7
Mimika	14	30	7	1	3,130	0,483	22 %	1
Kinetika	4	26	20	3	2,585	0,507	28 %	6
Proxemika	15	20	14	4	2,852	0,830	32 %	3
Post urologie	4	34	13	2	2,759	0,405	23 %	4
Prostředí	9	18	21	4	2,623	0,726	32 %	5
Vnější vzhled	20	21	10	2	3,111	0,691	27 %	2

*Zdroj: vlastní zpracování*

U následující otázky byli respondenti dotázáni, zda pro ně hraje neverbální komunikace velkou roli. Výsledky ukazuje následující tabulka (viz tabulka 8). Podle odpovědí můžeme říci, že dotázaní neverbální komunikaci považují za velmi důležitou. Více než polovina dotázaných (52 %; 28 respondentů) uvedla, že pro jejich funkci má neverbální komunikace velkou roli. 35 % dotázaných odpovědělo „spíše ano“. Pouze pro 2 respondenty (4 %) nemá neverbální komunikace žádnou roli. Více v tabulce 8 a grafu 7.

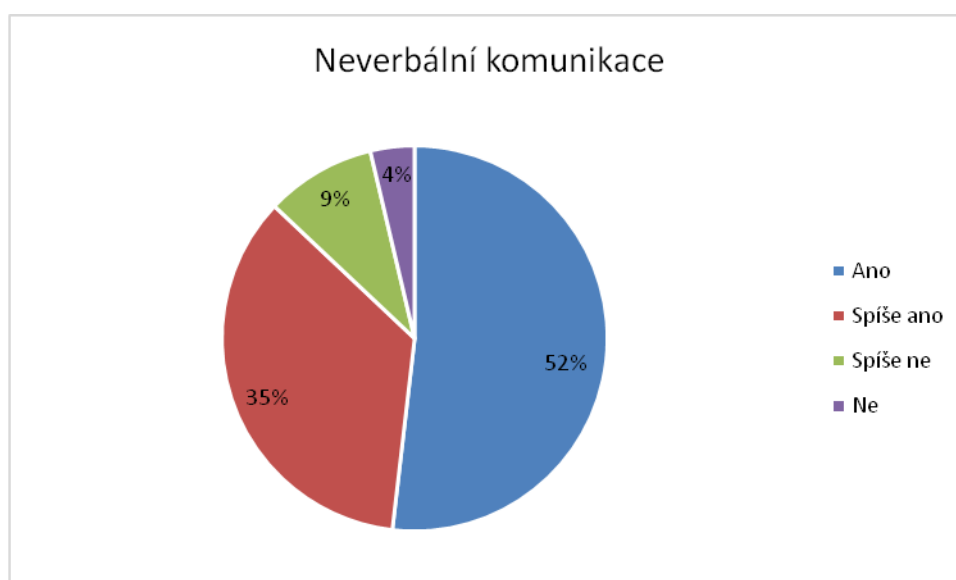


**Tabulka 8 - Hodnocení otázky „Má pro Vaši funkci neverbální komunikace velkou roli?“**

Neverbální komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	28	52 %
Spíše ano	19	35 %
Spíše ne	5	9 %
Ne	2	4 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,352	
Rozptyl	0,635	
Variační koeficient	24 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 7 - Hodnocení otázky „Má pro Vaši funkci neverbální komunikace velkou roli?“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

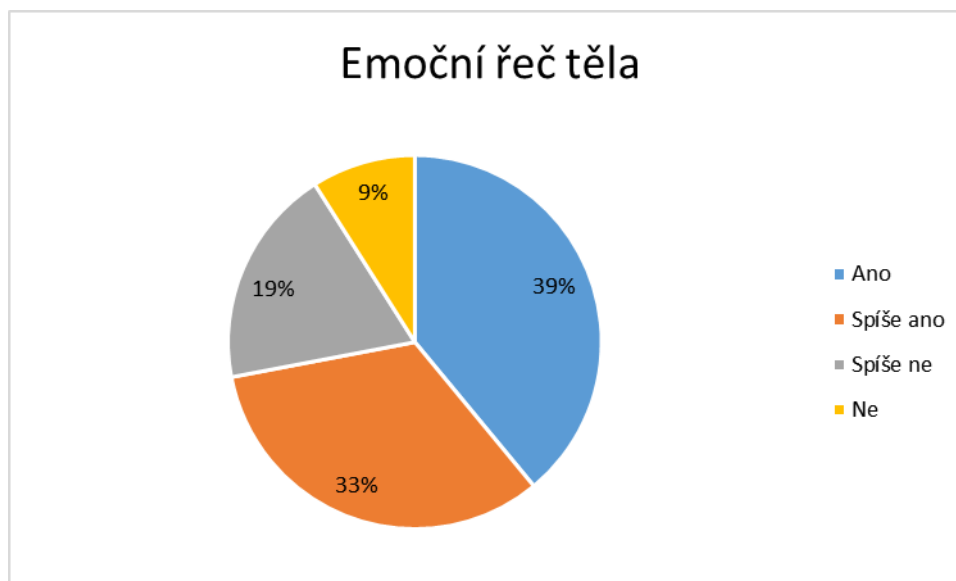
Další otázka sleduje využití vyjádření emocí skrz řeč těla. 21 respondentů (39 %) odpovědělo, že tuto možnost využívají. 18 respondentů (33 %) uvedlo, že spíše využívají při vyjádření emocí řeč těla. Pouze 5 respondentů (9 %) řeč těla při vyjádření emocí nepoužívá (viz tabulka 9 a graf 8).

**Tabulka 9 - Hodnocení otázky „Využíváte často při vyjádření emocí řeč těla?“**

Emoční řeč těla	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	21	39 %
Spíše ano	18	33 %
Spíše ne	10	19 %
Ne	5	9 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,019	
Rozptyl	0,944	
Variační koeficient	32 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 8 - Hodnocení otázky „Využíváte často při vyjádření emocí řeč těla?“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

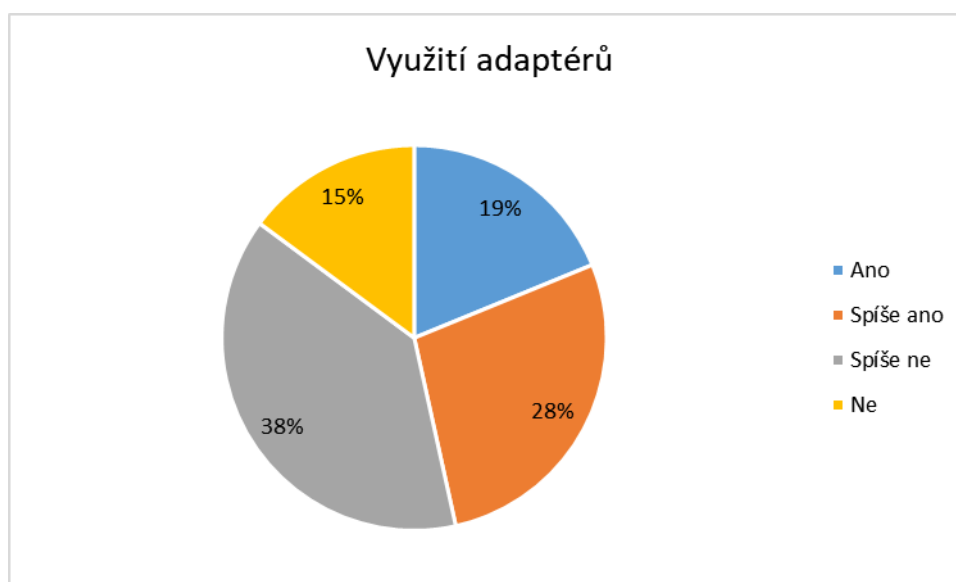
Následující tabulka a graf (viz tabulka 10 a graf 9) sledují odpovědi respondentů na otázku „Pokud jste ve stresové situaci, využíváte k jejímu snížení různé adaptéry? (manipulace s propiskou, telefonem, sahání na řetízky aj.)“. Nejčastější odpověď mezi respondenty bylo „spíše ne“. Tuto možnost zvolilo 21 dotázaných tj. 38 %. Pouze 10 dotázaných (19 %) rozhodně používá adaptéry na snížení stresové situace. Podrobnější výsledky jsou znázorněny v tabulce 10 a grafu 9.

**Tabulka 10 - Hodnocení otázky týkající se používání adaptérů ve stresové situaci**

Využití adaptérů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	19 %
Spíše ano	15	28 %
Spíše ne	21	38 %
Ne	8	15 %
Celkem	54	100 %
Průměr	2,5	
Rozptyl	0,917	
Variační koeficient	38 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 9 - Hodnocení otázky týkající se používání adaptérů na stresové situace**



*Zdroj: vlastní zpracování*

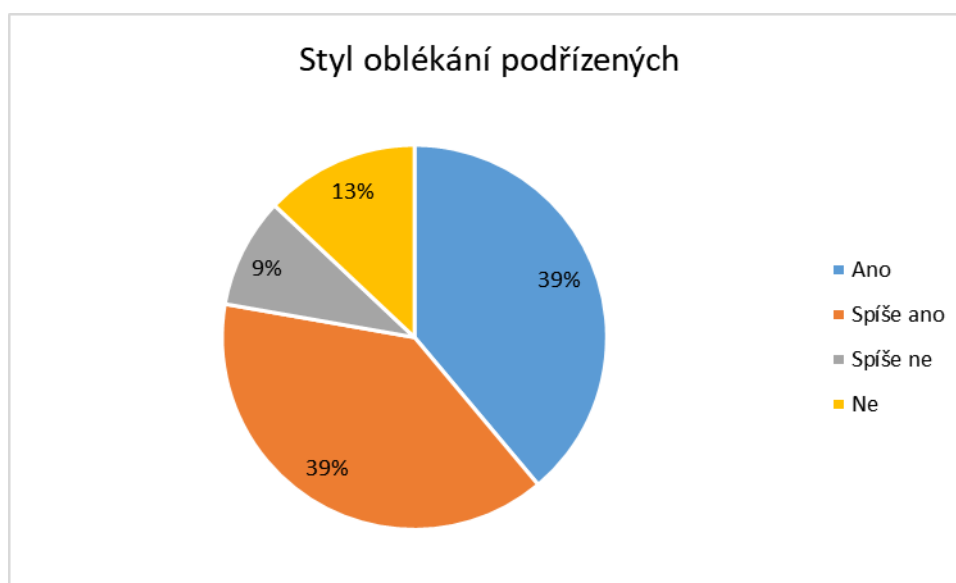
Dotazník sledoval i to, zda respondenti považují za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců ve firmě. Jejich hodnocení ukazuje následující tabulka a graf (viz tabulka 11 a graf 10). Častěji respondenti považují styl oblékání za významný. 21 respondentů (39 %) ho určitě považuje za významný, stejný podíl respondentů jej spíše pokládá za významný.

**Tabulka 11 - Hodnocení otázky „Považujete za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců ve firmě?“**

Styl oblékání podřízených	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	21	39 %
Spíše ano	21	39 %
Spíše ne	5	9 %
Ne	7	13 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,037	
Rozptyl	0,999	
Variační koeficient	33 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 10 - Hodnocení otázky „Považujete za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců ve firmě?“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Verbální forma komunikace

Následující část dotazníků byla zaměřena na otázky týkající se hodnocení verbální formy komunikace a jejich význam na pracovišti. Mezi verbální formy komunikace můžeme zařadit:

- Správná artikulace
- Rychlost řeči
- Hlasitost řeči
- Barva hlasu (emoční náboj)
- Nepoužívání slovní vaty (stereotypní vyplňování vět či slov)
- Nepoužívání spisovného jazyka (slang, vulgarismy, nářeční výrazy)
- Výška tónu řeči
- Přestávky v řeči

Následující tabulka ukazuje (viz tabulka 12), jak respondenti hodnotili jednotlivé formy komunikace. Jako nejvýznamnější formu verbální komunikace na pracovišti považují správnou artikulaci a hlasitost řeči. Zásadní nebo velký význam u správné artikulace vidí 48 respondentů (90,7 %), u hlasitosti řeči je to dokonce 50 respondentů (92,6 %). Za nejméně významnou formu verbální komunikace mezi sledovanými manažery můžeme považovat přestávky v řeči. Za zásadně významnou nebo velmi významnou ji považuje pouze 21 respondentů (38,8 %). Detailněji hodnocení ukazuje následující tabulka 12.

**Tabulka 12 - Hodnocení významu verbálních forem komunikace**

Formy verbální komunikace	4 Zásadní význam	3 Velký význam	2 Malý význam	1 Žádný význam	Vážený průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Správná artikulace	24	24	6	0	3,333	0,444	20 %	1
Rychlost řeči	6	26	22	0	2,704	0,431	24 %	6
Hlasitost řeči	15	35	4	0	3,204	0,310	17 %	2
Barva hlasu	10	28	15	1	2,870	0,520	25 %	3
Nepoužívání slovní vaty	8	26	16	4	2,704	0,653	30 %	6
Nepoužívání spisovného jazyka	10	27	15	2	2,833	0,583	27 %	4
Výška tónu řeči	10	24	16	4	2,741	0,711	31 %	5
Přestávky v řeči	8	13	27	6	2,426	0,763	36 %	7

*Zdroj: vlastní zpracování*

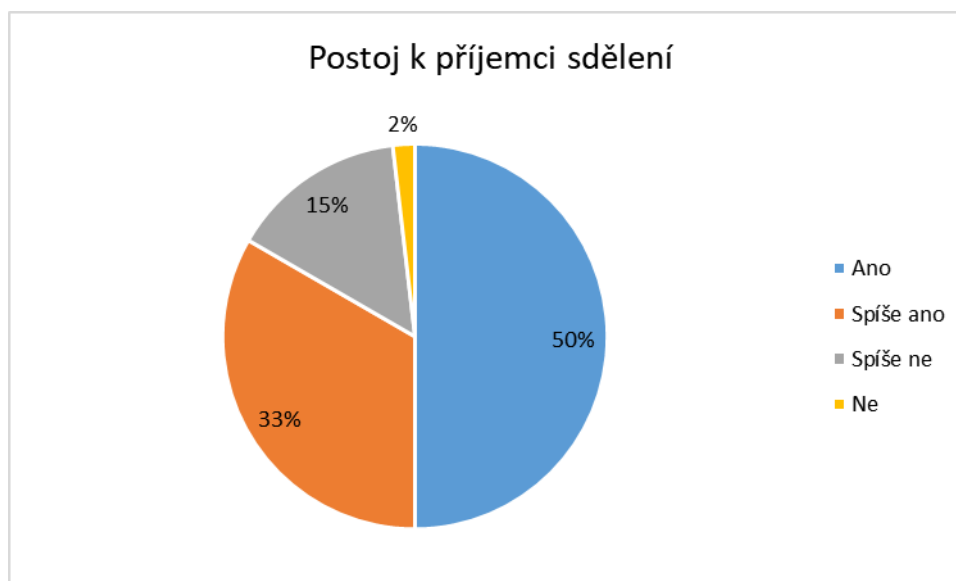
Následující položka sledovala hodnocení otázky „Je pro vás důležitý Váš postoj ve vztahu k příjemci sdělení?(s jakou osobou komunikuji)“. Výsledky ukazuje následující tabulka 13. Postoj ve vztahu k příjemci sdělení považuje za důležitý 50 % respondentů (27 odpovědí), za spíše důležitý jej hodnotí 33 % respondentů (18 odpovědí).

**Tabulka 13 - Hodnocení postoje ve vztahu k příjemci sdělení**

Postoj ve vztahu k příjemci	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	50 %
Spíše ano	18	33 %
Spíše ne	8	15 %
Ne	1	2 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,315	
Rozptyl	0,623	
Variační koeficient	24 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 11 - Hodnocení postoje ve vztahu k příjemci sdělení**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Následující otázka sledovala, zda se respondenti snaží přizpůsobit obsah sdělení příjemci, se kterým komunikují. 70 % respondentů se snaží své sdělení přizpůsobit. 9 respondentů se o to spíše snaží. Pouze 1 respondent (2 %) uvedl, že se nesnaží přizpůsobit (viz tabulka 14 a graf 12).

**Tabulka 14 – Hodnocení otázky „Snažíte se přizpůsobit obsah sdělení příjemci, se kterým komunikujete?“**

Přizpůsobení obsahu sdělení příjemci	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	38	70 %
Spíše ano	9	17 %
Spíše ne	6	11 %
Ne	1	2 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,556	
Rozptyl	0,580	
Variační koeficient	21 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 12 - Hodnocení otázky „Snažíte se přizpůsobit obsah sdělení příjemci, se kterým komunikujete?“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

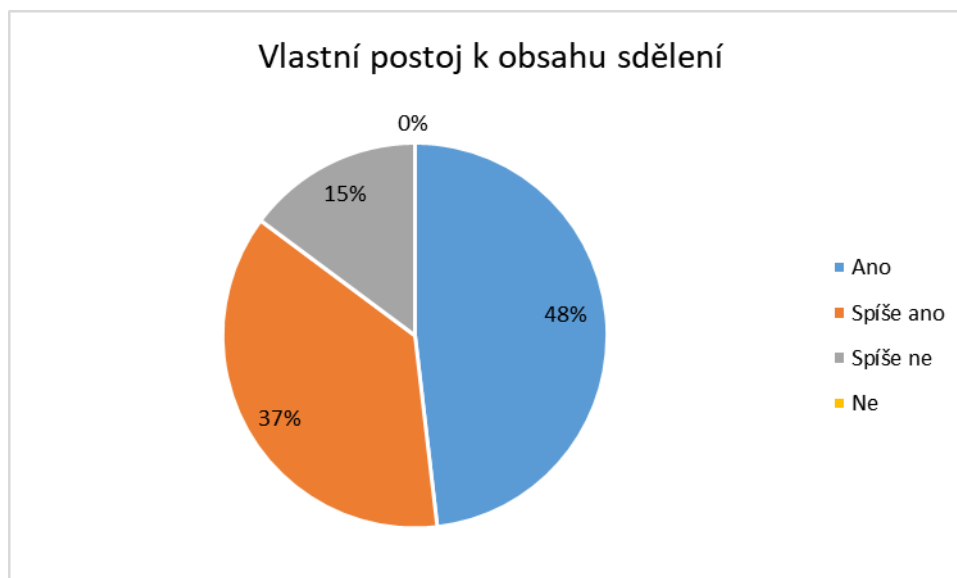
S předchozí otázkou souvisí i otázka následující a to otázka „Je součástí Vašeho sdělení i informace o postoji k obsahu sdělení (jak je pro mne obsah sdělení důležitý)?“. Jak je patrné z tabulky 15 a grafu 13 většina respondentů (46 odpovědí, 85 %) odpověděla, že ano, případně spíše ano. Nikdo neodpověděl, že by součástí jeho sdělení nebyla i informace o postoji k danému obsahu sdělení.

**Tabulka 15 – Hodnocení otázky Je součástí Vašeho sdělení i informace o postoji k obsahu sdělení (jak je pro mne obsah sdělení důležitý)?**

Vlastní postoj k obsahu sdělení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	26	48 %
Spíše ano	20	37 %
Spíše ne	8	15 %
Ne	0	0 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,333	
Rozptyl	0,519	
Variační koeficient	22 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 13 - Hodnocení otázky Je součástí Vašeho sdělení i informace o postoji k obsahu sdělení (jak je pro mne obsah sdělení důležitý)?**



*Zdroj: vlastní zpracování*



Odpovědi na otázku „Využíváte prostředky k udržení pozornosti a zájmu u svých podřízených v rámci mluveného – osobního projevu k nim (např. vtipné poznámky, poznatky z praxe a podobně)?“ ukazuje tabulka č. 16. Opět většina respondentů, tj. 49 odpovědí (90 %), uvedla, že nějaké prostředky k udržení pozornosti a zájmu u svých podřízených v rámci mluveného projevu v určité míře používá (viz tabulka 16 a graf 14). I zde se neobjevil žádný dotázaný, který by vůbec nepoužíval žádné prostředky k udržení pozornosti. Toto byla zároveň poslední otázka z části dotazníků, která se věnuje verbální formě komunikace.

**Tabulka 16 - Využití prostřední k udržení pozornosti**

Využití prostředků k udržení pozornosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	24	45 %
Spíše ano	25	46 %
Spíše ne	5	9 %
Ne	0	0 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,352	
Rozptyl	0,413	
Variační koeficient	19 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 14 - Využití prostřední k udržení pozornosti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Komunikační směry

Následující oblast dotazníků sledovala komunikační směry, se kterými se mohou manažeři setkat na pracovišti.

První otázka sledovala to, jaký podle manažerů mají na pracovišti význam jednotlivé uvedené komunikační směry. Jednalo se o následující typy:

- Vzestupná komunikace (od podřízených k vedoucímu)
- Sestupná komunikace (od vedoucích k podřízeným)
- Horizontální komunikace (na shodné hierarchické úrovni – mezi kolegy)
- Diagonální komunikace (napříč řídicími úrovněmi)

Hodnocení ukazuje tabulka č. 17. Největší význam sledovaní manažeři přikládali sestupné komunikaci. Zásadní význam ji přisuzovalo 31 dotázaných (57 %), velký význam pak dalších 19 respondentů (35 %). Za nejméně významný komunikační směr považují dotázaní horizontální komunikaci, která sleduje komunikaci na shodné hierarchické úrovni, tj., mezi kolegy. Rozdíly mezi jednotlivými komunikačními směry však nejsou tak výrazné, jako u jiných hodnocení a hodnocení je spíše kladné, více v tabulce č. 17.

**Tabulka 17 - Hodnocení významnosti jednotlivých komunikačních směrů**

Komunikační směry	4 Zásadní význam	3 Velký význam	2 Malý význam	1 Žádný význam	Průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Vzestupná komunikace	20	31	2	0	3,340	0,300	16 %	2
Sestupná komunikace	31	19	3	0	3,528	0,362	17 %	1
Horizontální komunikace	14	31	3	5	3,019	0,698	28 %	4
Diagonální komunikace	16	33	4	0	3,226	0,763	27 %	3

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Komunikační dovednosti

Další otázkou dotazníku bylo hodnocení významu komunikačních dovedností.

Mezi sledované dovednosti se řadí:

- Schopnost naslouchání
- Schopnost empatie
- Řešení konfliktů
- Pozorování při komunikaci
- Předcházení komunikačním bariérám
- Přijímání závěrů na základě komunikace

Mezi nejvýznamnější dovednosti podle dotázaných patří schopnost naslouchání, která jako zásadní dovednost hodnotí 37 respondentů (68,5 %). Na pomyslném druhém místě se umístila schopnost řešení konfliktů. Za zásadní dovednost ji považuje 34 dotázaných (62,9 %). Za nejméně významnou komunikační dovednost je považována schopnost empatie. Opět však vidíme, že rozdíly v hodnocení jednotlivých dovedností nejsou příliš velké a všechny jsou hodnoceny spíše pozitivně, viz tabulka č. 18.

**Tabulka 18 - Hodnocení významu komunikačních dovedností**

Komunikační dovednosti	4 Zásadní význam	3 Velký význam	2 Malý význam	1 Žádný význam	Průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Schopnost naslouchání	37	16	1	0	3,667	0,259	14 %	1
Schopnost empatie	18	29	6	0	3,226	0,402	20 %	4
Řešení konfliktů	34	19	1	0	3,611	0,275	15 %	2
Pozorování při komunikaci	6	29	18	1	2,741	0,451	25 %	6
Předcházení komunikačním bariérám	11	31	11	1	2,963	0,480	23 %	5
Přijímání závěrů na základě komunikace	27	21	6	0	3,389	0,460	20 %	3

*Zdroj: vlastní zpracování*

Druhou otázkou v rámci komunikačních dovedností je otázka, která sleduje, jakým stylem se respondenti snaží řešit konflikt na pracovišti. Možnosti řešení jsou následující:

- Želva (únikový styl – manažer do konfliktu nevstupuje, zůstává v neutrální pozici)
- Žralok (soupeřivý styl – docílení svého zájmu na úkor druhé strany)
- Medvídek (přizpůsobivý styl – po uklidnění situace je ochoten se vzdát vlastních zájmů)
- Liška (kompromisní styl – dosáhnout shody během nejkratší doby, a to i za předpokladu ne zcela jasného vyjasnění)
- Sova (kooperativní styl – volí řešení uspokojivé pro obě strany, zapojení obou stran ke vzájemné dohodě)

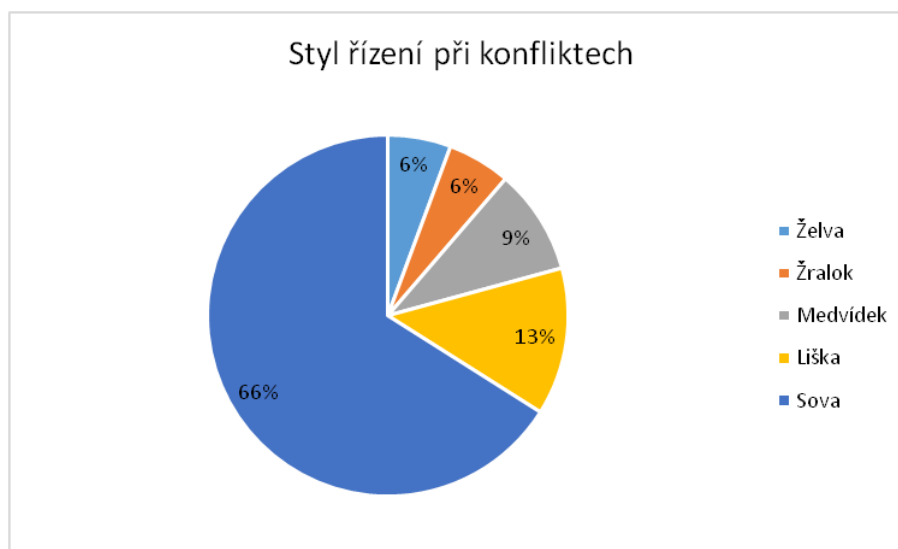
Četnost použití jednotlivých stylů ukazuje následující tabulka. Jak je znázorněno v tabulce číslo 19 a grafu 15, nejčastěji dotázaní řeší konflikty stylem Sova, tj. kooperativní styl (66 %).

**Tabulka 19 - Používaný styl řízení při řešení konfliktů na pracovišti**

Styl řízení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Želva	3	6 %
Žralok	3	6 %
Medvídek	5	9 %
Liška	7	13 %
Sova	35	66 %
<b>Celkem</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 15 - Používaný styl řízení při řešení konfliktů na pracovišti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### Komunikační bariéry

Další otázka dotazníku se týkala komunikačních bariér, přesněji jaký význam přiřkládají respondenti různým bariérám v procesu komunikace na pracovišti. Jedná se o následující bariéry:

- Nedostatek času
- Nadměrné množství informací
- Věkový rozdíl
- Neschopnost naslouchat
- Obava z neúspěchu
- Haló efekt
- Neochota jednotlivých spolupracovníků

Zásadní význam vidí respondenti v neochotě jednotlivých spolupracovníků (25 respondentů; 46 %). Velký význam tomu přiřkládá 21 respondentů. Jako druhou nejvýznamnější bariéru vidí respondenti v nedostatku času. Tuto bariéru jako zásadní nebo velký problém vidí 44 respondentů (81 %). Nejmenší problém vidí respondenti ve věkových rozdílech. 30 respondentů (55 %) k této bariéře nepřikládají žádný význam, a 18 dotázaných (33 %) pouze malý význam (viz tabulka 20).

**Tabulka 20 - Hodnocení významu komunikačních bariér**

Komunikační bariéry	4 Zásadní význam	3 Velký význam	2 Malý význam	1 Žádný význam	Průměr	Rozptyl	Variační koeficient	Pořadí významnosti
Nedostatek času	23	21	8	0	3,288	0,513	22 %	2
Nadměrné množství informací	15	31	6	0	3,185	0,373	19 %	3
Věkový rozdíl	2	2	18	30	1,537	0,545	48 %	6
Neschopnost naslouchat	20	22	8	2	3,185	0,669	26 %	3
Obava z neúspěchu	2	17	26	7	2,278	0,534	32 %	5
Haló efekt	1	18	29	4	2,296	0,431	29 %	4
Neochota jednotlivých spolupracovníků	25	21	3	3	3,358	0,645	24 %	1

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Interní komunikace

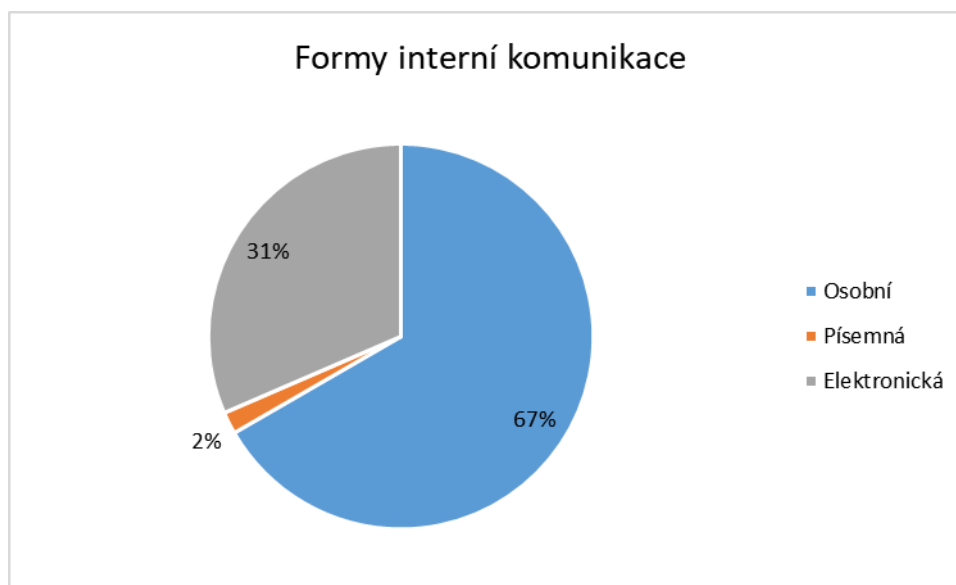
Následující otázka sledovala možnosti interní komunikace, které respondent nejčastěji využívá na pracovišti (viz tabulka 21 a graf 16). Respondenti uváděli, že nejčastěji používají osobní (67 %) nebo elektronickou formu komunikace (31 %). Písemnou formu komunikace preferují pouze 2 respondenti (2 %).

**Tabulka 21 - Formy interní komunikace**

Formy interní komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní	36	67 %
Písemná	1	2 %
Elektronická	17	31 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 16 - Formy interní komunikace**



*Zdroj: vlastní zpracování*

S předcházející otázkou souvisí i otázka následující, a to „Které komunikační kanály využíváte pro přenos informací?“. Respondenti mohli uvést více odpovědí.

Nejčastěji uváděnou formou komunikace, a to ve 100 % případů, byl email. Na pomyslném druhém místě byl telefon. Mezi nejméně používané formy komunikace můžeme zařadit videokonference a WC rámečky (viz graf 17).

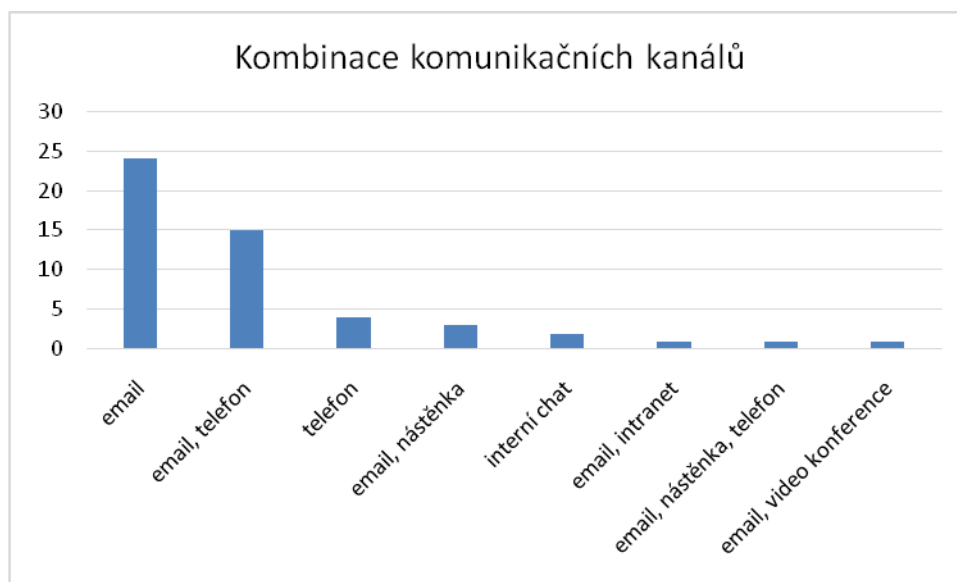
**Graf 17 - Používané komunikační kanály**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V dotaznících se velmi často objevovaly i stejné kombinace komunikačních kanálů. Mezi nejčastější kombinace komunikačních kanálů byl email v kombinaci s telefonem (viz graf 18).

**Graf 18 - Kombinace komunikačních kanálů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

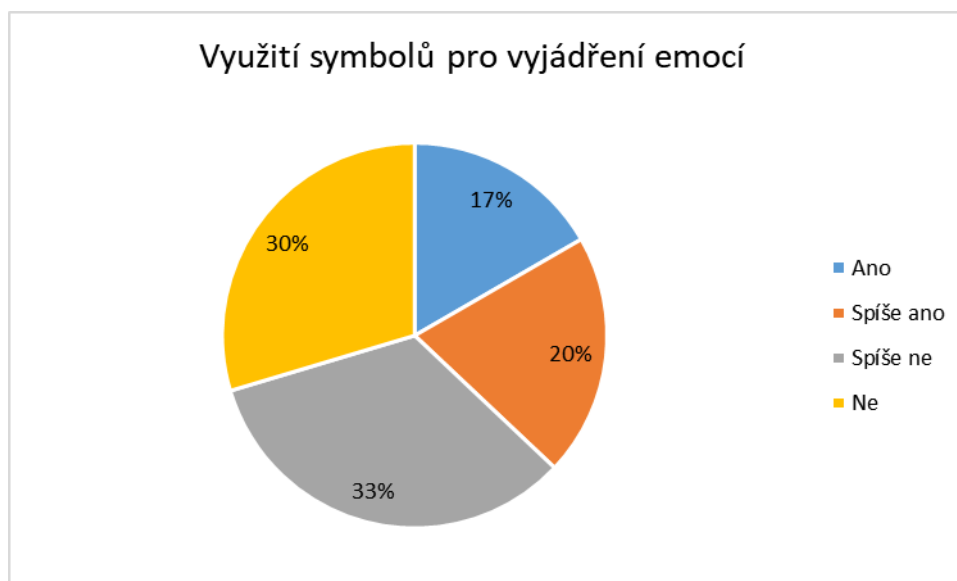
Následující otázka sledovala využívání pro komunikaci na pracovišti symbolů či nějaké jiné prostředky pro vyjádření emocí (např. smajlíky či emotikony). Nejčastěji respondenti uváděli, že je spíše nevyužívají (33 % respondentů). Jak je znázorněno v tabulce číslo 22 a grafu 19, symboly k vyjádření emocí používá na pracovišti 9 respondentů (17 %).

**Tabulka 22 - Využívání symbolů pro vyjádření emocí**

Využití symbolů pro vyjádření emocí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	9	17 %
Spíše ano	11	20 %
Spíše ne	18	33 %
Ne	16	30 %
Celkem	54	100 %
Průměr	2,241	
Rozptyl	1,109	
Variační koeficient	47 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 19 - Využívání symbolů pro vyjádření emocí**



*Zdroj: vlastní zpracování*



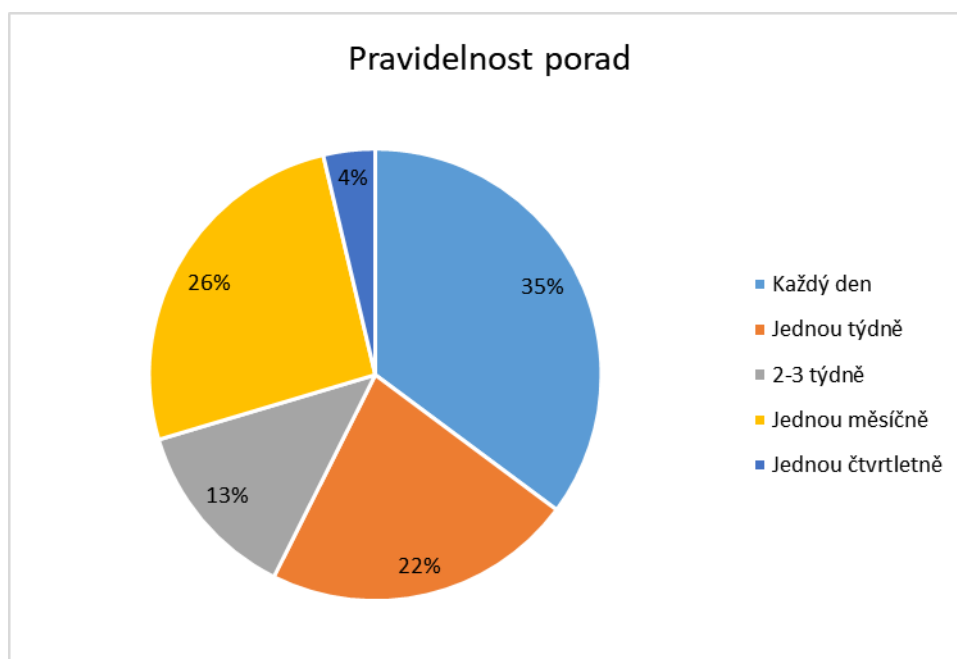
Další otázka sledovala četnost pořádání porad na pracovišti. Nejčastěji respondenti uváděli, že mají poradu každý den (35 %), 26 % respondentů mají poradu jednou měsíčně. Jen 2 respondenti uvedli, že mají pracovní poradu pouze jednou za čtvrt roku (viz tabulka 23 a graf 20).

**Tabulka 23 - Pravidelnost pořádání pracovních porad**

Pravidelnost porad	Absolutní četnost	Relativní četnost
Každý den	19	35 %
Jednou týdně	12	22 %
2-3 týdně	7	13 %
Jednou měsíčně	14	26 %
Jednou čtvrtletně	2	4 %
<b>Celkem</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 20 - Pravidelnost pořádání pracovních porad**



*Zdroj: vlastní zpracování*

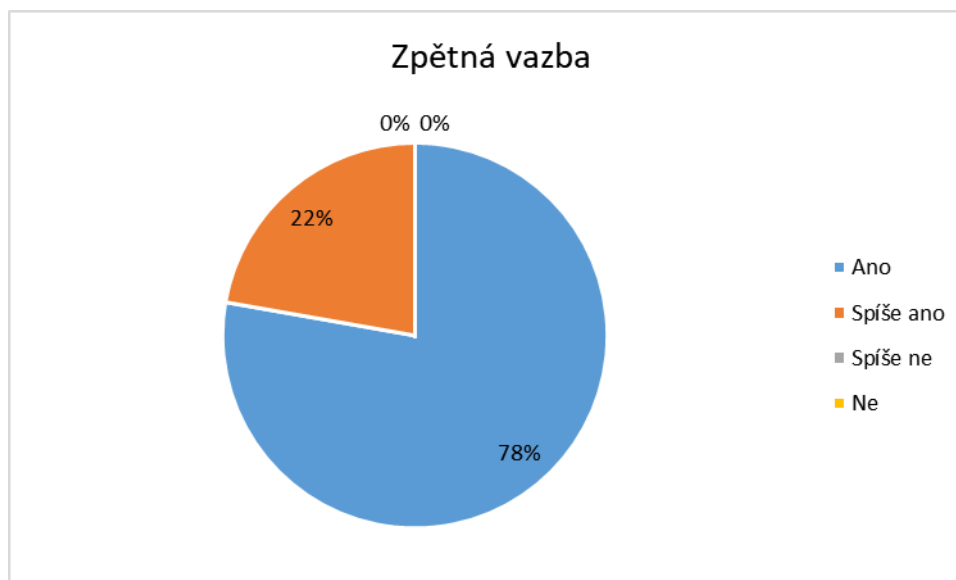
S komunikací na pracovišti souvisí i zjišťování zpětné vazby a s tím spojený způsob poskytování zpětné vazby při komunikaci na pracovišti. První otázka týkající se zpětné vazby zjišťovala, zda si respondenti myslí, že je důležité využívat na pracovišti v rámci komunikace zpětnou vazbu? 78 % dotázaných přikládají důležitost ke zjištění zpětné vazby při komunikaci na pracovišti (viz tabulka 24 a graf 21).

**Tabulka 24 – Důležitost zjišťování zpětné vazby při komunikaci na pracovišti**

Zpětná vazba	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	42	78 %
Spíše ano	12	22 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %
Celkem	54	100 %
Průměr	3,778	
Rozptyl	0,173	
Variační koeficient	11 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 21 – Důležitost zjišťování zpětné vazby při komunikaci na pracovišti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě, že respondenti ověřují zpětnou vazbu při komunikaci, mohli uvést, jakým způsobem tato zpětná vazba probíhá.

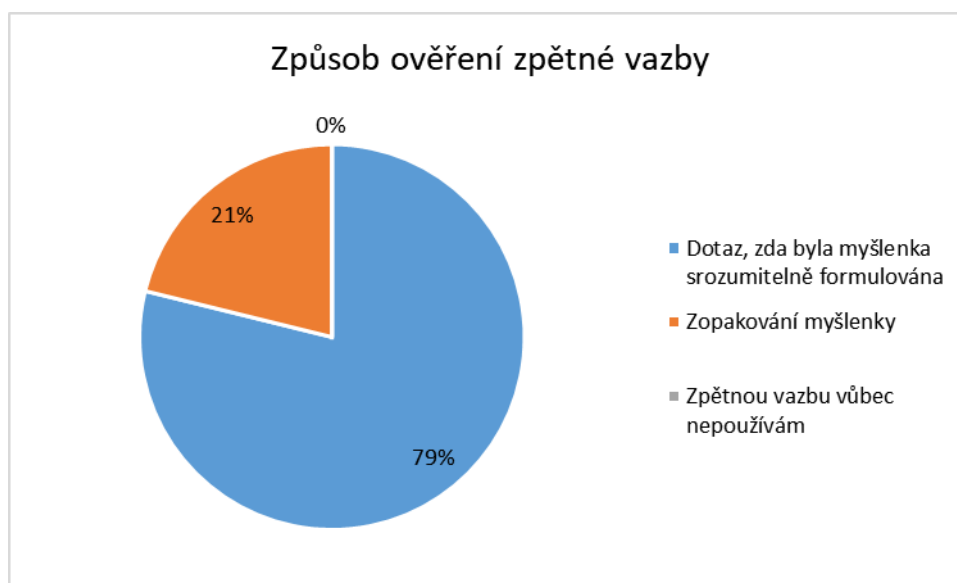
Nejčastěji respondenti uváděli, že se zeptají, zda byla myšlenka srozumitelně formulována (79 % respondentů) (viz tabulka 25 a graf 22).

**Tabulka 25 - Způsob ověření zpětné vazby komunikace**

Způsob ověření zpětné vazby	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dotaz, zda byla myšlenka srozumitelně formulována	41	79 %
Zopakování myšlenky	11	21 %
Zpětnou vazbu vůbec nepoužívám	0	0 %
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 22 - Způsob ověření zpětné vazby komunikace**



*Zdroj: vlastní zpracování*

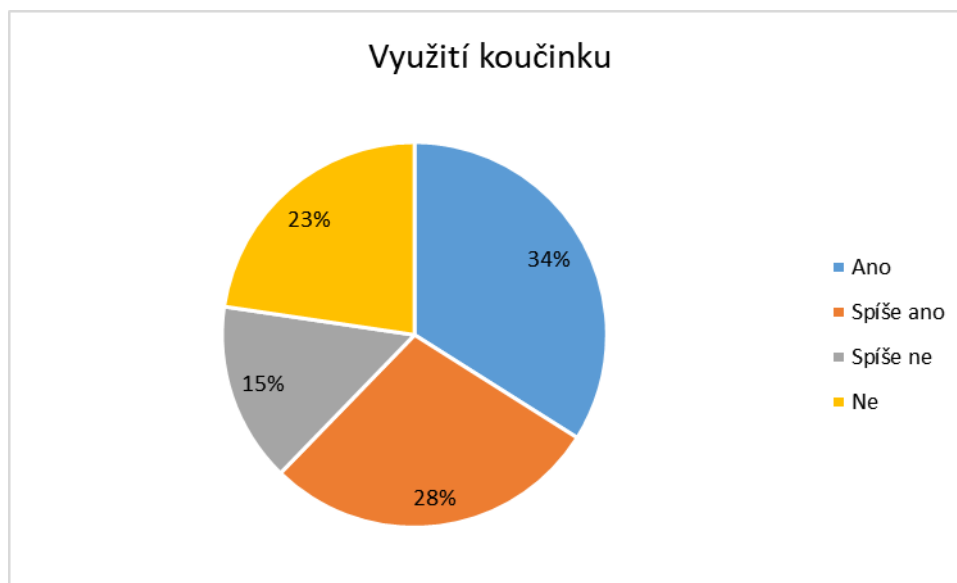
V dotazníku byli respondenti dotázáni i na využívání „Koučinku“. Odpovídali na otázku, zda využili někdy za celou dobu své kariéry služeb „Koučinku“. 18 dotázaných (34 %) „Koučink“ využili. 15 respondentů (28 %) uvedlo, že spíše ano (viz tabulka 26 a graf 23).

**Tabulka 26 - Využívání „Koučinku“**

Využití koučinku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	18	34 %
Spíše ano	15	28 %
Spíše ne	8	15 %
Ne	12	23 %
Celkem	53	100 %
Průměr	2,685	
Rozptyl	1,329	
Variační koeficient	43 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 23 - Využívání „Koučinku“**



*Zdroj: vlastní zpracování*

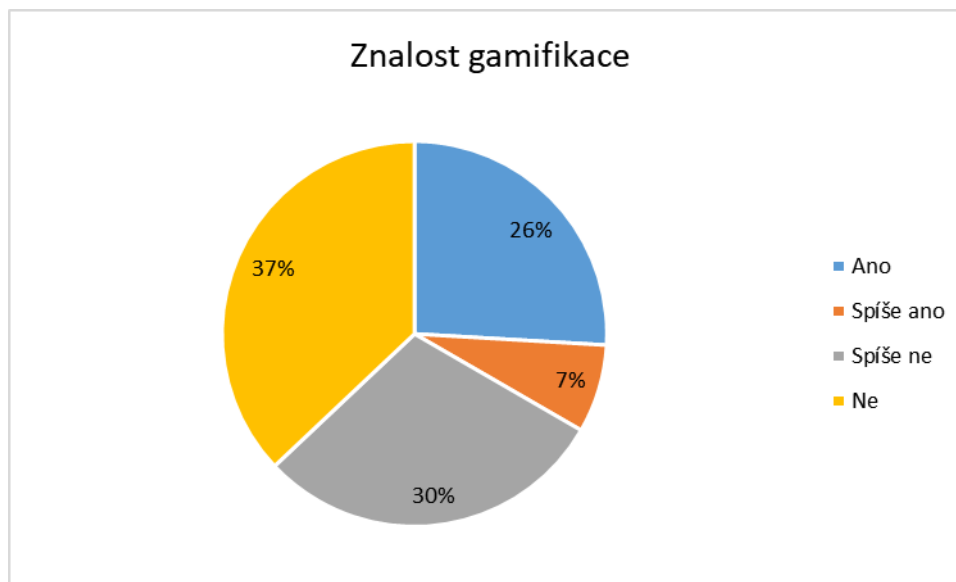
Jedna z posledních otázek dotazníku sledovala, zda se respondenti někdy setkali s gamifikací, tj. využití herních prvků v neherním prostředí za účelem motivace lidí k uskutečnění určitých činností a docílení jejich záměrů. Odpovědi ukazuje následující tabulka. S gamifikací se setkalo 18 respondentů (33 %). Jedná se o respondenty, kteří uvedli „Ano“ nebo „Spíše ano“ (viz tabulka 27 a graf 24).

**Tabulka 27 - Znalost gamifikace**

Znalost gamifikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	14	26 %
Spíše ano	4	7 %
Spíše ne	16	30 %
Ne	20	37 %
Celkem	54	100 %
Průměr	2,500	
Rozptyl	1,546	
Variační koeficient	50 %	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 24 - Znalost gamifikace**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Předposlední otázka dotazníku byla zaměřena na způsob motivace podřízených. Respondenti mohli vybírat z následujících motivací.

- Finančně (hotovost, bonusy, zvýšení platu aj.)
- Kariérním růstem
- Pochvalou
- Participací na rozhodování

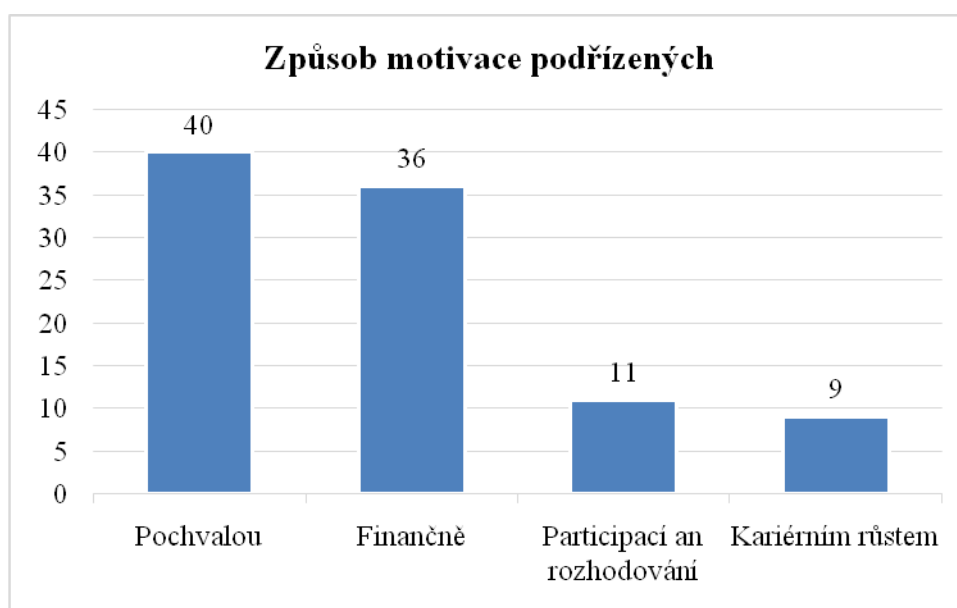
Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Dle tabulky číslo 28 a grafu 25 nejčastěji respondenti motivují své zaměstnance pochvalou (40 odpovědí) anebo finančně (36 odpovědí).

**Tabulka 28 - Používané způsoby motivace podřízených**

Způsob motivace podřízených	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pochvalou	40	74%
Finančně	36	67%
Participací na rozhodování	11	20%
Kariérním růstem	9	17%

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Graf 25 - Používané způsoby motivace podřízených**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka sledovala, do čeho investuje firma, kde respondenti pracují, v rámci interní komunikace (např. interní školení, vzdělávání, externí kurzy pro manažery, prostředky ICT, neinvestuje, atd.). Mezi nejčastěji uváděné odpovědi patří interní a jiná školení, kurzy pro zaměstnance, ale také se prokázala řada investic do ICT (LCD obrazovky, konferenční sály a podobně). Respondenti z firmy Valeo uvedli přibližně čtyřikrát, že jejich firma v tomto hledisku neinvestuje. Ovšem nutné podotknout, že mezi nejčastější kurzy pořádané firmou, znovu souvisí s problematikou ICT, jelikož jak zmiňuje především firma Makro, jedná se o kurzy problematiky Excelu či Wordu a jiných počítačových dovedností.

### **3.4 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následné doporučení**

#### **Segmentační otázky**

Prvním typem otázek byly otázky segmentační, které měli podat alespoň základní představu o daném respondentovi. Dotazníkového šetření se z větší části zúčastnili muži a to z 57 %, ve zbylých 43 % byli odpovědi tvořeny ženami. Přesně polovina zúčastněných respondentů byla ve věku 31-40 let. Pokud bychom se drželi teorie Carneyho a Getzeho lze tvrdit, že naše nejrozsáhlejší věková skupina patří do skupiny Y neboli tzv. Millenials.

Manažerská pozice je obvykle spojována určitým stupněm vzděláním. Dle výsledků šetření byla nejčastější odpověď středoškolské vzdělání s maturitou a to v téměř 63 %. Vysokoškolské magisterské vzdělání mělo pouze necelých 21 %. Jedinou firmou, kde nebyl ani jeden respondent s vysokoškolským vzděláním byla firma Aramark, kde odpovědi dotázaných byly zcela totožné ve formě střední s maturitou. Vzdělání základní či vysokoškolské doktorské neměl žádný respondent.

Mezi další segmentační otázku patřil stupeň manažerského řízení, ve kterém manažeři působí. Téměř 69 % manažerů patřilo do středního stupně řízení, jako například vedoucí jednotlivých oddělení. Více, jak čtvrtina manažerů odpověděla, že pracují na nižších stupni řízení a pouze tři respondenti působí ve vrcholovém stupni řízení. Dále z průzkumu vyplývá, že vybraní manažeři nejčastěji na dané pozici pracují pouze 1-3 roky. Tuto odpověď označilo 22 zúčastněných. Je však nutno podotknout, že kromě firmy Marvinpac, kde nikdo neměl delší manažerskou praxi na dosavadní pozici než 3 roky, se u všech dalších sedmi firem našel alespoň někdo, kdo disponoval praxí delší 4 roky a více.

Poslední otázka patřící do této kategorie, byl dotaz týkající se počtu podřízených. Prakticky 42 % respondentů má pod sebou alespoň 11 spolupracovníků. Více jak 30 % uvedlo něco mezi 5 až 10 podřízenými a nejméně zvolenou odpovědí byla odpověď méně než pět. Z výsledků lze usoudit, že manažeři mají kolem sebe velkou skupinu spolupracovníků, které nestačí pouze řídit ale i správně vést.

### **Neverbální forma komunikace**

V této kategorii manažeři hodnotili význam jednotlivých forem neverbální komunikace na pracovišti. Výsledek ukázal, že manažeři vybraných firem nejvíce považují za důležité sledování výrazu obličeje (mimiky) a následně vnější vzhled (oblečení, účes) komunikačního partnera. Vnější vzhled jako zásadní význam označilo 20 respondentů a jen 15 z nich byli manažeři z firmy Makro. Zbylých šest zúčastněných z této firmy zaškrtlo u této formy nonverbální komunikace zásadní význam. Lze tedy považovat tuto formu neverbální komunikace ve firmě Makro za zásadní.

Jako nejméně zásadní formu nonverbální komunikace vyšla z daných osmi firem haptika, čímž lze vyvodit, že ani v jedné firmě se nepovažuje za důležité zachycovat projevy v rámci podání ruky či například přátelského poplácání po rameni kolegovy. Z celkového pohledu hodnocení forem neverbální komunikace se velmi lišili názory dvou konkurenčních řetězců firmy Makro a společnosti Penny. Zatímco firma Makro formy neverbální komunikace, jako haptika, mimika atd. hodnotila spíše velkým významem, protější firma Penny z větší části hodnotila malým či žádným významem.

Zásadním výsledkem tohoto dotazníkového šetření byla odpověď manažerů na otázku, zda má obecně velkou roli neverbální komunikace pro jejich funkci ve firmě. Více než polovina (52%) uvedlo, že neverbální komunikace pro ně skutečně má zásadní roli a 35 % uvedlo „spíše ano“. Pouze pro dva respondenty daná neverbální komunikace nepředstavuje žádnou roli.

Řeč těla jako prostředek k vyjádření emocí. Tímto faktem se plně ztotožňuje 39 % respondentů. Pouze 9 % s tím nesouhlasí a označilo „ne“. Znovu se odpověďmi odlišovala společnost Makro a firma Penny. Pro Makro 17 respondentů označilo jednoznačně ano, zatímco její konkurenční firma upřednostňovala opačnou hodnotu škály.



Dotazníkové šetření dále ukázalo, že pouze 19 % respondentů využívá adaptéry pro snížení stresové situace (např. sahání na řetízek a podobně).

Poslední otázkou ve skupině neverbální komunikace byl názor na styl oblékání podřízených. Pro 39 % manažerů je tento styl významný. Pouze pro 13 % respondentů to nemá vůbec význam. Mezi ně patří nejvíce manažerů z firmy Valeo, kde šetření prokázalo, že oblékání zaměstnanců skutečně nepatří mezi priority firmy.

### **Verbální komunikace**

Počáteční otázkou, která se ptala na význam různých forem verbální komunikace, se ukázalo, že mezi nejvýznamnější formy slovní komunikace patří správná artikulace a hlasitost řeči. Naopak nejmenší význam ve vybraných firmách měli přestávky řeči, které řada rétorů považuje za důležitý prostředek k udržení pozornosti či zpestření projevů. Všech pět manažerů firmy Pancéř měla zcela stejný názor na řadu forem verbální komunikace. Například hlasitost řeči má pro všechny již zmíněné manažery velký význam a naopak malý význam pro všechny barva hlasu.

Šetření dále zjistilo, že pro 50 % respondentů je důležitý postoj ve vztahu k příjemci sdělení, neboli s jakou osobou komunikují. 70 % dotázaných manažerů se snaží přizpůsobit obsah sdělení komunikujícímu příjemci. Například ve firmě Makro nebyl ani jeden manažer, který by označil jinou odpověď než „ano“ na otázku týkající se přizpůsobení obsahu komunikačnímu partnerovi. Naopak firma Penny označovala „spíše ne“ či „ne“.

Je patrné, že většina dotázaných sděluje i to, jak je pro jejich osobu obsah sdělení důležitý (48 %). A neposledně 49 manažerů i využívá prostředky k udržení pozornosti u svých podřízených v rámci osobního projevu, ať už vtipnými poznámky či zkušenostmi z praxe.

### **Komunikační směry**

Následná oblast dotazníků sledovala komunikační směry, se kterými se mohou manažeři setkat na pracovišti. Výsledkem je fakt, že největší význam předkládají směru sestupné komunikace neboli komunikace směřovaná od vedoucího k podřízeným. Zásadní význam ji přisuzovalo 31 dotázaných (57 %). Na zásadní významnosti tohoto směru se vybrané firmy z větší části shodli. Jedinou výjimkou byla firma Pancéř, která jako nejvýznamnější směr přisuzovala k diagonální komunikaci, která vede napříč řídicími úrovněmi.

### **Komunikační dovednosti**

Mezi nejvýznamnější dovednosti podle manažerů patří schopnost naslouchání, kterou jako zásadní dovednost hodnotí 37 respondentů (68,5 %). Na pomyslném druhém místě se umístila schopnost řešení konfliktů. Za zásadní dovednost ji považuje 34 dotázaných (62,9 %). Schopnost řešení konfliktů byla následující otázkou v dotazníkovém šetření. Až 35 manažerů se shodovalo, že nejlepší řešením je kooperativní styl, kdy se volí řešení uspokojivé pro obě strany. Jako nejméně významná komunikační dovednost vyšla dle výsledků šetření, pozorování při komunikaci.

Výsledek v této oblasti, je zcela odlišný od poznatků z kvalitativního šetření, kdy v rozhovoru s koučem komunikace Ondřejem Staňkem vyšlo najevo, že mezi nejdůležitější dovednosti v rámci komunikace by měla patřit schopnost empatie. Na tomto názoru se shodla i PR manažerka Kofoly v druhém rozhovoru. Avšak dle kvantitativního šetření schopnost empatie se nevešla ani mezi první tři nejvýznamnější hodnocené dovednosti.

### **Komunikační bariéry**

V rámci kvantitativního šetření bylo zjištěno, že zásadní význam vidí respondenti v neochotě jednotlivých spolupracovníků (25 manažerů). Velký význam tomu přikládá 21 respondentů. Jako druhou nejvýznamnější bariéru vidí respondenti v nedostatku času. Tuto bariéru jako zásadní nebo velký problém vidí 44 respondentů. Naopak jako nejmenší závažný problém či ohrožení komunikace vidí respondenti ve věkovém rozdílu osob v komunikaci. Tohle zjištění se znovu neshoduje s názory Ondřeje Staňka, který v rozhovoru této komunikační bariéře přikládal zvlášť velký význam., *Takže souhrnně bych řekl, že věk je velká komunikační bariéra, jelikož mladší lidé jsou diametrálně odlišní, než jsou naši rodiče a byli jejich rodiče“.*

Zajímavým zjištěním byl znovu nesoulad dvou konkurenčních firem (firma Makro a společnost Penny), které na českém trhu bojují v žebříčku nejvíce výnosných řetězců. Zatímco pro firmu Penny je nejzávažnější komunikační bariérou nedostatek času a nadměrné množství informací, pro firmu Makro to je neschopnost naslouchat a neochota jednotlivých spolupracovníků.

## **Interní komunikace**

Poslední oblastí, kam směřovaly otázky dotazníkového šetření, byla oblast interní komunikace. Dle výsledků lze říci, že mezi nejvyužívanější formu interní komunikace lze zařadit komunikaci osobní. Tu označilo 67 % respondentů. Elektronickou komunikaci jako nejvíce využívanou označilo 31 % respondentů. Zatímco pro firmu Makro a Penny byla jednoznačná volba osobní komunikace, pro firmu Marvinpac a společnost Valeo je nejvyužívanější forma interní komunikace ta elektronická.

Pro přenos informací v rámci komunikačních kanálů manažeři nejvíce označovali e-mail, telefon či nástěnky. Přenos prostřednictvím e-mailu byl označen každým z 54 respondentů. Telefon, jako druhý nejvíce využívaný komunikační kanál nebyl vůbec označen firmou Valeo, která jako jediná firma z vybraných osmi společností tento prostředek absolutně nevyužívá.

Následující otázka řešila využití symbolů či jiných prostředků (smajlíky, emotikony) v rámci komunikace pro vyjádření emocí. 33 % manažerů tyto prostředky spíše nevyužívá. Nejvíce pasivně v tomto pohledu se jevila firma Penny, kde každý manažer této společnosti označil, že již zmíněné symboly nevyužívá. S tímto tvrzením by opět nesouhlasil Ondřej Staněk, který využití symbolu, jako například smajlíků v e-mailech vřele doporučuje. Stejně tak, firma Kofola, jejíž představitelka Miroslava Musilova se otevřeně k využití symbolů hlásila.

Další otázka směřovala k četnosti porad. Až 35 % respondentů uvedlo, že firemní poradou mají každý den (především Makro a Penny). Pro 26 % respondentů se firemní porada koná pouze jednou za měsíc (především Městská policie).

Následovaly otázky týkající se problematiky zpětné vazby. 78 % dotázaných přikládají důležitost ke zjištění zpětné vazby při komunikaci na pracovišti. Jako jediná firma, kde se nenašel žádný respondent označující jinou odpověď než „ano“ byla firma Makro. Na otázku, jak manažeři zpětnou vazbu ověřují, nejvíce respondentů souhlasí s tvrzením, že se zeptají, zda byla myšlenka srozumitelně formulována (78 % manažerů).

Dotazníkové šetření také ukázalo, že 34 % manažerů se využilo někdy za celou dobu své kariéry služeb koučinku. 23 % dotázaných tyto služby nikdy nevyužili.

Jedna ze závěrečných otázek dotazníku zjišťovala, zda se respondenti někdy setkali s pojmem gamifikace neboli využitím herních prvků v neherním prostředí za účelem motivace lidí k uskutečnění určitých činností a docílení jejich záměrů. Výsledek poukazuje na nezkušenosti s tímto pojmem. Pouze 14 manažerů se s gamifikací setkalo, ale větší část respondentů (36) označilo odpověď „ne“ nebo „spíše ne“. Ve firmě Penny se nenašel nikdo, kdo by se s tímto pojmem setkal. Naopak nejvíce v podvědomí mají zástupci firmy Aramark.

Pozoruhodným faktem, se stala i ta skutečnost, že více manažeři motivují pochvalou, než finančně. Například z firmy Marvinpac se nenašel jediný manažer, co by k motivaci podřízených využil finanční odměnu ve formě hotovosti, bonusů či zvýšení platu.

Poslední otázka byla zaměřena na investice v rámci interní komunikace. Dotazníkové šetření ukázalo na fakt, že mnoho investic lze označit jako prostředky do ICT, ať už mluvíme o LCD obrazovkách, vybavení pro videokonference či jak uvádí firma Makro kurzy problematiky Excelu či Wordu a jiných počítačových dovedností.

V rámci celkového doporučení by tato diplomová práce radila nepodceňovat různé formy neverbální komunikace. I přesto, že z výsledku lze usoudit, že manažeři považují funkci neverbální komunikaci za podstatnou, řadě forem není usuzována dostatečná významnost. Například haptika, kterou málokterý manažer z vybraných firem označil, jako velmi významnou. Jak sám tvrdil Allan Peas, správné podání ruky může znamenat rozdíl mezi podporou kariéry a profesní sebevraždou. Nehledě na to, že takovým prostým poplácáním po ramenu lze vyvodit vyšší empatický dojem.

Zaměřit se na schopnost empatie patří mezi další doporučení, které by manažer neměl brát na lehkou váhu. Empatie, to skutečné vcítění do komunikačního partnera pomůže často vzbudit vyšší dojem aktivního naslouchání a tím i posílit mezilidské vztahy na pracovišti i mimo něj. Člověk by se rozhodně neměl bránit k vyššímu projevození emocí, jelikož bez nich nedojde ke skutečnému naslouchání a schopnosti být empatický.

Firmy by se také měli zaměřit na svou firemní kulturu a nebát se změn. Dle výsledku je potvrzeno, že ve firemních e-mailech nejsou obvykle použity symboly např. ve formě

smajlíků. To je to, co by manažeři měli zvážit, přece jenom někdy s prostým „smajlíkem“ lze vyvodit zcela jiný význam a především na více přátelské rovině.

Řada manažerů potvrdilo fakt, že mezi vážnou komunikační bariéru patří čas. Proto by tato diplomová práce radila více se zaměřit na organizaci v rámci komunikace, popřípadě nebát se využití řady „ulehčujících“ prostředků k zachycení informace, jako například skečnouting či myšlenkové mapy, které lze využít i jako prostředek komunikace v rámci porad.

Mezi předposlední doporučení patří využití gamifikace ve firmě, která dle výsledků není zrovna častá. Dle doporučení je vhodné navrhnout gamifikaci procesu. Jednou z možností je tvorba aplikace, kde by se zaměstnanci hodnotili mezi sebou. To může pomoci k odbourání komunikační bariéry „neochota jednotlivých pracovníků“, která patřila v dotazníkovém šetření mezi jednu z nejvýznamnějších. Cílem aplikace je pomoci lidem motivovat zaměstnance či manažery pomáhat kolegům a být aktivní. V rámci aplikace by se poté jednou měsíčně vyhodnotili nejlepší zaměstnanci na základě hodnocení svých kolegů. Aplikace by motivovala méně aktivní zaměstnance k lepším výsledkům. Na základě hodnocení zaměstnance. Lze navrhnout motivační odměny.

- Mobilní aplikace – zaměstnanci mezi sebou podle předem daných kritérií (1 měsíčně) – jedním z kritérií bude například komunikace, zpětná vazba, porady,
- Zaměstnanci uvidí zpětnou vazbu od kolegů
- Zaměstnanci s nejlepším hodnocením budou prezentováni v aplikacích na prvních příčkách
- Lidé s nižším hodnocením uvidí, kolik bodů v následujícím měsíci dostali a snaží se zlepšit
- Odměny – pocit žebříčku, odměny vouchery, či navázat na celkový firemní benefity
- Výsledkem je lepší komunikace ve firmě včetně ekonomického hlediska

Posledním doporučením pro vybrané manažery jsou investice do interní komunikace. Přesto, že tato autor této diplomové práce se ztotožňuje s důležitostí investovat do ICT, nebránil by se investicemi do seminářů a kurzů specializující se například řeči těla či rétorický aspekty.

## 4 Závěr

Tato diplomová práce pod názvem „Význam prvků komunikace pro práci manažera“ je zaměřena na oblast managementu a komunikace včetně propojení teoretické části s praxí. Prioritním cílem diplomové práce byl zjistit význam, který přisuzují manažeři vybraných firem k jednotlivým prvkům komunikace v souvislosti s jejich pracovním výkonem. Jako další cíl si práce kladla zjistit nejvíce využívané komunikační kanály, které manažeři v rámci interní komunikace využívají.

Pro splnění předem zvoleného cíle, bylo nejprve nutné seznámit se podrobně s teoretickými východisky týkající se oblasti managementu a komunikace. S komunikací je spojena řada náležitostí a aspektů, které nemohly být v práci vynechány. Z tohoto důvodu práce řeší významnost prvků manažerské komunikace z komplexního pohledu. Kromě základních forem komunikace nelze opomenout náležitosti jako komunikační bariéry, komunikační dovednosti, konflikty, ale také nové trendy v této oblasti jako pojmy gamifikace.

Praktická část, jakož nejdůležitější část diplomové práce, byla tvořena dvěma šetřeními. Nejprve kvalitativním šetřením, kde za pomoci interview s koučem komunikace Ondřejem Staňkem a PR manažerkou Jaroslavou Musilovou z firmy Kofola došlo k řešení problematiky komunikace v praxi. Tato práce si před danými rozhovory kladla dva cíle. Prvním cílem bylo ověřit si relevantnost otázek pro následující dotazníkové šetření a následně za pomoci rozhovoru více si prohloubit znalosti se zvolenou tematikou. Oba cíle byly úspěšně naplněny.

Následoval kvantitativní výzkum, kde za pomoci dotazníkového šetření bylo dotazováno celkem 54 manažerů. Jednalo se o respondenty z firmy Makro, Penny Market, Seznam.cz, Marvinpac, Aramark, Valeo, Městská policie a Pancěř s.r.o. Dotazníkové šetření bylo spojené s 31 otázkami. Z toho prvních 6 otázek byly otázky identifikační, které měly zachytit představu o daném respondentovi. Na 5 otázek bylo možno odpovědět pomocí čtyřbodové škály (4 - zásadní význam, 3 - velký význam, 2 - malý význam, 1 - žádný význam). 12 otázek bylo uzpůsobeno k odpovědím, kde byla odpověď ano, spíše ano, spíše ne a ne. 6 otázek představovalo pouze formu zaškrtnutí jedné či více odpovědí v nabídce. A dvě otázky byly položeny otevřenou formou, kdy manažer mohl svou odpověď rozvést.

Zajímavým zjištěním byl ten fakt, že nejširší skupina respondentů patřila do věkové škály 31 – 40 a tím stále patří do skupiny Y neboli tzv. Millenials, nejvíce využívanou formou komunikace je stále ta osobní, nikoliv elektronická. Přesto bylo z výsledků potvrzeno, že každá z vybraných firem využívá v hojném zastoupení e-mail, jako nejvyužívanější komunikační kanál. Překvapivým zjištěním byl také fakt, že pro více jak polovinu zkoumaných manažerů má neverbální komunikace zásadní roli ve funkci. Přesto, jak se prokázalo, je řada forem nonverbální komunikace podceňována.

Pro autora diplomové práce bylo také příjemným zjištěním nesourodnost odpovědí daných firem stejného odvětví. Například dva velké konkurenční řetězce, firma Makro a společnost Penny, kteří v žebříčku tržeb obchodních řetězců bojují o páté místo v České republice, se velmi odlišovaly názory na řeč těla. Zatímco pro manažery firmy Makra byl zcela zásadní vnější vzhled komunikačního partnera či vyjadřování emocí za pomoci řeči těla, pro společnost Penny tyto prvky neměli žádný či velmi malý význam. V praxi se liší také komunikačními bariéry. Zatímco Makro přikládá největší význam neschopnosti naslouchat a neochotě spolupracovníků, společnost Penny nejvíce ohrožuje časový deficit a nadměrné množství informací.

Posledním cílem, na který diplomová práce kladla důraz, bylo vytvoření závěrečného doporučení, které bylo podrobena z výsledků šetření. Jednalo se především o problematiku time-managemetu, vyššího rozložení investic do interní komunikace v podobě seminářů o řeči těla či příkladného využití gamifikačního modelu.

## 5 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

1. BEDNAŘÍK, Aleš. *Facilitace: jak vést skupinová setkání?*. Kladno: Aisis, c2008. ISBN 80-904071-0-7.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Konflikty ve firmách: příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
5. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
6. BURKE, Brian. *Gamify: howgamificationmotivatespeople to do extraordinarythings*. Brookline, MA: Bibliomotion, books + media, 2014. ISBN 978-1-937134-85-3.
7. BUZAN, Tony a Chris GRIFFITHS. *Myšlenkové mapy v byznysu: revoluce ve vaší práci a podnikání*. 2. vyd. Přeložil Michal KAŠPÁREK. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0129-9.
8. [BY] BERNARD BERELSON a GARY A. STEINER. *Humanbehavior*. Shortered. prepared by Bernard Berelson. New York: Harcourt, Brace&World, 1967. ISBN 9780155397903.
9. CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 2. vyd. Přeložil Dagmar BREJLOVÁ. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 978-80-904890-7-3.
10. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
11. COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2015. ISBN 978-80-7261-359-5.
12. DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5549-6.



13. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
14. DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
15. EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-181-2.
16. EKMAN, Paul a Wallace V. FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Přeložil Jiří FADRŇÝ. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.
17. FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 978-80-213-1295-1.
18. GALLO, Carmine. *Mluv jako TED: 9 tajemství veřejné prezentace od nejlepších speakerů z TEDx konferencí*. Přeložil Viktor DVOŘÁK. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0453-5.
19. *Giving effective feedback: check in regularly, handle conversations, bring out the best*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2014. ISBN 978-1-62527-542-4.
20. GLASER, Judith E. *Konverzační inteligence: klíč k úspěchu v práci a byznysu*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-400-4.
21. GODINO, Pilar. *Podniková alchymie*. Praha: Baronet, 2014. ISBN 978-80-7384-764-7.
22. GRUBER, David. *Time management: prokrastinace, konflikty, porady, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-480-6.
23. GUPTA, S.S. *Managerial skills: exploration in practical knowledge*. New Delhi: Global India Publications, 2008. ISBN 9788190721141.
24. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

25. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
26. CHYTKOVÁ, Dagmar a Michal ČERNÝ. *Efektivní učení: techniky přemýšlení, soustředění a komunikace s využitím myšlenkových map*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0479-5.
27. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
28. KATCHER, BruceLeslie a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: ComputerPress, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8.
29. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
30. KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
31. LAZARUS, Jeff. *Naslouchat jako pes a zanechat ve světě svou stopu*. Přeložil Veronika KRATOCHVÍLOVÁ. Praha: Práh, 2017. ISBN 978-80-7252-685-7.
32. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
33. MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904133-9-9.
34. MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.
35. MAXWELL, John C. *Staňte se lídrem 101: co musí každý lídr umět*. Přeložil Petr SUMCOV. Praha: Euromedia, 2017. ISBN 978-80-7549-228-9.
36. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4.
37. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
38. MIŠOVIČ, Ján. *Komunikace ve společnosti*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-545-6.

39. MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
40. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
41. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad: jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2073-9.
42. PLAMÍNEK, Jiří. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-470-7.
43. ROHDE, Mike. *Příručka skečnoutingu: ilustrovaný průvodce tvorbou vizuálních poznámek*. Brno: Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-87270-70-7.
44. ROSENBERG, Marshall B. *Nenásilná komunikace - řeč života*. Vyd. 3. Přeložil Norma GARCÍOVÁ. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0530-2.
45. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: ComputerPress, 2009. Business books (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1959-4.
46. SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: GradaPublishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
47. SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.
48. SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5868-8.
49. ŠULEŘ, Oldřich. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.
50. TINKOVÁ, Eva. *Rétorika, aneb, Řeč jako nástroj: praktický průvodce řečí těla a verbální komunikací*. Kralice na Hané: Computer Media, 2010. ISBN 9788074020742.
51. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

52. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
53. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
54. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
55. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
56. VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.
57. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
58. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Arsmagna. ISBN 80-7219-014-8.
59. WERBACH, Kevin a Dan HUNTER. *FortheWinHow Game ThinkingCanRevolutionizeYour Business*. New York: Wharton Digital Press, 2012. ISBN 9781613630228.
60. ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1011-5.
61. ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, 2015. Bod (Dokořán). ISBN 978-80-7363-712-5.

### **Internetové zdroje**

1. *Historie společnosti Aramark* [online]. [cit. 2017-07-10]. Dostupné z: <http://www.aramark.cz/o-nas/history>
2. MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [online]. [cit. 2017-07-24]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/>
3. *My a společnost* [online]. [cit. 2017-07-12]. Dostupné z: [http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My\\_a\\_spole%c4%8dnost/My\\_a\\_spole%c4%8dnost/pe\\_DefaultContent1.aspx](http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%c4%8dnost/My_a_spole%c4%8dnost/pe_DefaultContent1.aspx)

4. *O firmě* [online]. Copyright © 1996–2017 Seznam.cz, a.s. [cit. 2017-07-10].  
Dostupné z: <https://onas.seznam.cz/cz/o-firme/historie-firmy/1996/>

## 6 Přílohy

### Příloha 1: Problematika Druckera

Jednotlivé body problematiky dle Druckera:

- Spokojování potřeb spotřebitelů,
- praxe a tvorba strategie managementu,
- složité problémy přeměňoval na jednoduché,
- odpovědnost vedoucích „podniku“,
- lidskost (Edersheim, 2008).

Z těchto pěti bodů problematiky, kladl nejvyšší důraz na poslední bod a tím byla lidskost. I přesto, že vznik podniku nesouvisí s tvořením pracovních míst, tak považoval za nutné, aby tyto místo zaměstnancům přinášeli požitky a hodnotu uspokojení. Manažeři mají zaměstnancům poskytnout možnosti pro vytváření kreativity a schopnosti seberealizace. Jednou z jeho myšlenek je tvrzení, že podnik není nic jiného než soubor lidských bytostí zejména jejich vztahů, dovedností a znalostí (Edersheim, 2008).

Peter Drucker také byl také tvůrcem pojmu „znalostní pracovník“, který nelze řídit, jako ostatní pracovníci. Motivací znalostního pracovníka je efektivnost, nikoliv výkonnost. Zatímco motivace výkonností spočívá k dosažení výsledků, motivace znalostního pracovníka, klade důraz na dosažení správného výsledku. Součástí motivace je zde i ponechání samostatnosti, kde manažer deleguje pracovníkovi určitou pravomoc a za pomocí směrnice dané vyřešení ohodnotí. Odpovědnost může zaměstnanec dostat v rámci přijímání nových zaměstnanců či objednávání zboží a následně k jejich kalkulaci (Edersheim, 2008).

## Příloha 2: Konflikt a jeho specifika ve firmě

Důsledkem konfliktu může být vlastnost člověka tzv. schopnost animozity. Jedná se o situaci, kdy si člověk vytvoří silnou nenávist z důvodu velké podobnosti sebe sama či naopak výrazné odlišnosti. Zárodkem jakéhokoliv střetu je poté banální příčina. „*Z pohledu manažera je podstatné to, že lidí, kteří vůči sobě cítí animozitu, by neměli bezprostředně spolupracovat*“ (Bednář, 2015, str.24). Schopnost animozity člověka vede k naprosto iracionálnímu myšlení.

Z pohledu firmy skládající se z různých úrovní řízení, lze konflikt rozdělit na tři druhy. Prvním je konflikt uvnitř skupiny, kde manažer v nadřízeném postavení může snadněji k problému přistupovat a zároveň je jeho povinností se do konfliktu vměšovat. Při řešení konfliktu lze brát v potaz nepřímo uvedené důvody vzniku, jelikož podřízený se obává k náklonnosti manažera k opačné straně. Popřípadě cítí ostych kvůli skutečné iracionalitě vzniku střetu. Druhou možností je konflikt mezi úrovněmi řízení, neboli střet mezi podřízeným a nadřízeným. Příčinou lze odvodit nerespektující autoritu podřízených zaměstnanců. Z pohledu firmy jako celku zde hovoříme o více nebezpečné situaci, než v předchozí situaci. V tom momentu manažer musí zachovat klidnou hlavu a zaměřit se na zcela asertivní chování. Veškerá možná invektiva zde manažer nemůže brát po osobní stránce. Poslední možností je konflikt na úrovni řízení, který eroduje firmy a narušuje důvěru zaměstnanců na všech úrovních ve vedení společnosti. Bez závažnosti jádra konfliktu platí zásada snahy udržet průběh střetu „uvnitř“ firmy. Pokud by došlo k nedodržení této zásady, mohlo by dojít k poškození vztahů s dodavateli, zákazníky či spolupracujícími organizacemi. A to vše by se projevilo negativní pohledem na pověst firmy (Bednář, 2015).

Existují dva druhy konfliktu osobní a věcný. Věcný je z pohledu manažera méně závažný, jelikož každá strana se pod štítkem vlastní teorie snaží dosáhnout vyřešení společného problému. Zatímco v problému osobním často dochází k poškozování jedné strany bez dosažení kolektivní dohody. Pokud manažer na konflikty nebude reagovat včas, popřípadě bude se pokoušet konflikty přehlížet, dojde k přesunutí z věcného střetu na střet osobní. V manažerské pravomoci je konflikt vyřešit a jednou z možností ukončení věcného střetu je dát jedné straně za pravdu. Nezbytné je však poslechnout si názory obou stran z důvodu spravedlivého výroku (Bednář, 2015).

Zvláštním typem konfliktu je generační konflikt, který patří mezi přirozené střety mezi mladšími a staršími jedinci. Zatímco starší jedinci usilují o udržení postavení a svého konzervativního způsobu práce, mladší jedinci přicházejí s inovacemi a usilují o místo starších. Řešením generačního konfliktu je obou generacím vymezit jejich místo ve firmě a nastavení podmínek ke vzájemné spolupráci. Neboli podmínky, které využívají vrozených vlastností obou jedinců. Generační konflikt je obvykle problémem ne těch, kteří jsou do něho zapojeny, nýbrž nezvládnutého managementu (Bednář a kolektiv, 2013).

Obecně konfliktům manažer může předcházet vytvořením profesionální atmosféry ve firmě. Ta spočívá ve fungování s pravidly, které platí nejen pro podřízené ale i nadřízené. Výjimky a částečná omezení zde nejsou častými jevy a pravidla se striktně dodržují. Tento systém poté „zocelí“ důvěra se s jakýmkoliv konfliktem na manažera obrátit (Bednář a kolektiv, 2013).

S alternativním řešením přichází Jiří Plamínek ve své knize *„průvodce moderního náčelníka“*, kde řešením konfliktní osoby (přesto pro firmu výjimečně schopné) mohou být zcela výjimečné podmínky. Může se jednat pro začátek o samostatnou kancelář pro danou osobu, volná pracovní doba či možnost pracovat doma. Dále to může přecházet k nákladnějším benefitům a končit u odměn na stupni top managementu či podílem ve firmě. Avšak předpokladem je, že pro ostatní zaměstnance bude situace na tolik srozumitelná, že manažer transparentně zdůvodní, proč se tento přístup firmě (včetně i ostatním zaměstnancům) technicky a ekonomicky vyplatí (Plamínek, 2017).



### Příloha 3: Specifikace myšlenkových map

Lidský mozek je rozdělen do dvou hemisfér. Levá hemisféra pracuje s čísly, výrazy, analýzy a logickým myšlením. Pravá hemisféra je využívána pro představivost, rozpoznání barev, tvarů či map. Výhodou myšlenkových map je využití celého lidského mozku (obou dvou hemisfér) a to především aktivací synergického myšlení, které kopíruje vystupování nervových buněk. Ty mají za úkol hledat nová spojení v mozku. V praxi člověk má možnost vidět problém z více úhlu pohledu, získá lepší přehled situace a především získá optimistický nadhled k věci. Neméně důležité přednosti této metody jsou zlepšené komunikační dovednosti, efektivní rozhodovací procesy a celkové snížení vady zapomínání informací neboli „Křivky paměti“. Tento pojem znázorňuje fakt, že konce dne člověk zapomene čtyři pětiny informací od chvíle, kdy je zachytil. To vede k výraznému zvýšení úspor, díky nimž klesnou firemní výdaje. (Buzan, 2010).

Manažeři již nevyužívají tradiční psaní poznámek a zápisků z důvodu neefektivního chodu myšlenek. Zatímco myšlenkové mapy nám nedovolí pozdržet se na jednom místě a dávají signály k rozšiřování nápadu a inovačnímu průběhu. Ve středu mapy je zachycena myšlenka či nápad, kterým se manažer momentálně zabývá. Nápad je dále rozvětven organickými křivky, které lze označit jako názvy kapitol. Tyto kapitoly dále vyrůstají v další rozměrné větve. Veškerá tato fáze větvení probíhá v důsledku získávání nových informací a v důsledku přicházejících nových nápadů. Na rozdíl od lineárních zápisků zde nehrozí omezený výčet či omezení kreativity. Veškerá tato organizační struktura map lze přirovnat k listu, z jehož středu ústí mnoho větvících žilek (Buzan, 2010).

Při tvorbě myšlenkových map je nezbytné držet se jistých pravidel tvorby. Při písemné tvorbě je využívána dostatečná plocha pro široký náhled myšlenek. Plocha by měla mít čistý bílý podklad, jehož vzhled nám umožní rozmýšlet svobodně a kreativně. Při výběru psacích pomůcek bychom měli brát v potaz, že mozkové neurony si lépe zapamatují barevné věci. Proto zvolíme alespoň tři barevné zvýrazňovače či pastelky. Na začátku vždy stojí již zmíněný nápad, to jádro věci. Z něho vyrůstají větve, které ve středu jádra jsou znázorňovány tlustou čarou. Okrajové větvení je již znázorněno tenkou čarou. Obrazy jsou lidským mozkiem lépe zapamatovatelná než slova, proto myšlenky z předem stanoveného cíle, znázorňujeme obrazy. Nezbytným pravidel je tvorba jednoho slova právě na jednu větev. Pokud by došlo k situaci, že větev obsahuje dvě a více slov, tak se mozek dostane ke kolizi zájmu. Manažer se



odpovědět později popřípadě, které nelze opomíjet. E-maily vyžadující stručnou odpověď nezařazujeme do mapy (Buzan,2010).

Manažer, který iniciuje komunikaci s podřízeným často nedovede správně předat informaci a dochází ke komunikační bariéře. *„Abychom mohli úspěšně vést a řídit lidi, musíme si nejprve uvědomit, že ne všichni vidí svět stejně. Myšlenkové mapy jsou rychlým a snadným způsobem, jak poznat realitu někoho jiného“* (Buzan,2010, s. 156). Doporučením, jak se k této bariéře vyhnout je vypracování komunikační mapy, jak manažerem, tak podřízeným. Společný náhled na obě mapy umožní zhlédnout problém z více úhlu a především zamezit negativnímu zbarvení v podobě prvních dojmů.

Mapy manažera či jiné typy schémat přímo či nepřímo nastíní spoustu oblastí života, kde se musíte něco naučit nebo naučené ještě více prohloubit. Veškeré učení čehokoliv má jeden neodmyslitelný atribut a tím je čas (Gruber, 2017).

### **Jaké jsou hlavní prvky efektivní komunikace?**

*Já si myslím, že ta důležitá část této situace, je to, že manažer musí být do určité míry sociolovězdatnější, než jeho podřízený. On má responsibility..on má odpovědnost, kdy je na něm aby inicioval tu komunikaci správně, není to na těch podřízených, on musí vystupovat jako leader, on se musí chovat jako člověk, který vede tu komunikaci. V momentě, kdy se třeba starší člověk baví s mladším tak ta komunikace nefunguje, proto starší člověk který má tu zkušenost, by měl tu komunikaci otočit, tak aby byla schopnější, aby fungovala. Jednou za mnou po jedné přednášce přišel kluk a nevěděl si rady, jak navázat vztah ve fotbalovém týmu. Jelikož on byl inteligenčně zdatnější, pokud to tak mohu říct, bylo na něm, aby se dostal na nějakou jejich úroveň a komunikoval s nimi odtud. Když bude komunikovat z nějaké své výše, tak to s nimi v životě nedá...Z toho si myslím, že je neuvěřitelně důležité aby manažer byl schopný vnímat svého podřízeného jako člověka, který má určité komunikační vlastnosti, schopnosti, styky a snažil se mu přiblížit. Pokud to ten manažer neudělá, a bude komunikovat jinak, jak ten podřízený, tak to nepůjde.*

### **Souvisí s tím tedy, nějaká typologie člověka?**

*Určitě to s tím souvisí. Problém, je v tom, jak moc ten manažer, ten Leader je schopnej. Já říkám leader, protože si myslím, že manažer je leader, jestliže je dneska něco jiného, tak to s největší pravděpodobností půjde do háje, pokud se nepřizpůsobí. Příklad to je generace Y, ta uměla nebo lépe řečeno byla ochotna komunikovat s generací X, je úplně jinde než, co potřebuje Y, nebudou si rozumět, souvisí to s charakterem člověka, souvisí to s tím, jestli ten člověk je opravdu natolik zdatnej, aby ty lidi vedl. Musíme začít rozdělovat to, jestli je ten člověk šefa nebo leader.*

*Ženy daleko více mají tendenci vnímat pocitově ty věci a muži daleké více analyzují. Pro ženu je daleko více důležitý, to jak to vypadá, řeč těla a ten tón hlasu. Chlap se daleko více soustředí na to, co ten člověk říká. Zase to ale přizpůsobuje typologie osobnosti, například teorie enneagramu, která v praxi funguje velmi dobře. Existují tu 3 centra pozorování, hlava, srdce, břicho. Lidé myslící břichem to je takový to „gut feeling“, věci rozhoduješ víc instinktivně. No a právě lidé zaměřený přes to břicho jsou spíše zaměřeny na tu řeč těla, jako takovou a zároveň s ní velmi často komunikují. Lidé hlavy, ty to zase moc neřeší ty věci okolo. Ted'ka jsem například školil ve Člověku v tísni a tam jsou všichni srdcaři. Oni třeba říkali, že*

*když chtějí klientovi ukázat, na co bude ten výdaj využít, tak ukážou nějakého černouška v Africe a pak o něm povídají. Zase teďka když to bude poslouchat člověk s hlavou tak přestane koukat na černouška a spíš se zaměří na to, proč na to má přispět. Ani jedno není lepší, než to druhý, ale máme to nějak namíchaný, ale vždycky jedna věc rozhoduje. Většinou strašně záleží na té typologie toho člověka. Zase na druhou stranu, když bych měl říct svůj názor tak řeč těla je neuvěřitelně důležitá a to především v takové té opravdovosti. Pokud chceš vidět člověka, kterej je fakt opravdovej, hovoří naplno, tak se všiměj jeho řeči těla. Ta neverbální komunikace je nesmírně provázaná s tou verbální.*

### **Jaké jsou tedy komunikační dovednosti manažera?**

*Jednoznačně empatie! Snaha o to vcítit se do toho člověka. Já bych zde trošku řekl pár věcí k té empatii. Ono se říká, že ženy jsou empatictější než muži. Já jsem popravdě ještě nezažil skutečně empatickou ženu. Ženy mají ve zvyku se projevovat se empaticky a říkat o sobě že jsou empatické, protože toho chtějí posléze využít, někde nějak. Skutečná empatie podle mě vychází z toho skutečného zájmu o toho člověka, takový to ty mě zajímáš jako člověk a já ti chci zcela nezištně pomoc nebo ti naslouchat. Chci vědět, co tě doopravdy vede dopředu („drajvuje“) proč děláš, to co děláš. Nejčastěji právě ženy dělají to, že si tě vyslechnou, a následně to použijí proti tobě. Takže takovýto „když tohle, tak běž umýt nádobí“. Velmi často jsem se s tím setkal, a teďka se nebavíme o maminkách nebo o přítelkyních, ale o komunikaci každodenní. V praxi jsem došel k tomu, že se muži mnohem více poptávají než by museli. Je prostě důležité to skutečné aktivní naslouchání, kdy jsem schopnej toho člověka skutečně vyslechnout a ukázat mu i pomocí řeči těla, že takhle ta věc je teďka to nejdůležitější, co tě nyní zajímá. Zase je důležitý projevovat emoce, pokud bude mezi nimi taková ta zeď, od který se to bude odpínávat zpátky, tak se ten člověk nebude cítit vyslyšen, protože leckdy ten podřízený komunikuje se svým nadřízeným o emotivních věcech. Jako například „nedošli mi peníze“, „proč mi nedáte to povýšení“..potřebuju dovolenou tehdy a tehdy protože mé dítě musí do školy“..a když ten šef nebude ty emoce projevovat, tak nebude docházet k porozumění a to souvisí s tím nasloucháním a empatií. Když bude člověk schopnej vnímat ty emoce naproti, tak nejde se úplně zahradit vůči těm emocím.*

### **Jaký by měl manažer řešit konflikty v dané firmě?**

*Většina zaměstnanců by ti řeklo, že manažeři neumí řešit konflikty (smích..). Pokud dokáže ten manažer toho zaměstnance pochopit a ukázat mu, že ho skutečně pochopil, ale z nějakého důvodu ta situace není možná, tak musí být zase schopný tomu zaměstnanci emotivně*

vysvětlit. Nemůže to probíhat tak, že přijde zaměstnanec a řekne: „já chci mít dovolenou“ a on to odpíchne větou „né tu dovolenou mít nemůžeš“. Tak to v životě nebude fungovat a vznikne ten konflikt. Je důležité, aby ukázal nějaké pochopení, „já ti rozumím, že tu dovolenou potřebuješ a já bych ti jí velice rád dal, ale existují tyto důvody, proč ti jí dát nemůžu. Myslíš, že se můžeme domluvit jinak?“ Zahrne toho člověka do toho procesu rozhodování. Samozřejmě do určité míry, protože to leckdy není na tom zaměstnanci.

### **A pokud by ten konflikt nastal pouze v rámci vztahu mezi podřízenými, jak se má zachovat?**

To je záludná otázka, nicméně obvykle ten manažer udělá to, že se do toho vloží a rozdupe ty lidi, protože chce mít na oddělení klid. Problém je v tom, že ty konflikty vznikají většinou kvůli absolutním banalitám, například u ženských, konflikt vznikl, protože si kolegyně přinesla stejnou kabelku jako já. Zatímco mezi muži spíš koukáme, jestli je schopnej nebo není, tady spíš mluvíme o problémech vůči kompetentnosti. Zatímco u žen působí ty pocitový, spíš ty ostatní věci, než ta kompetentnost. My jsme tohle jednou s klientem řešili a hodně se bránil ten názor, že je dobrý, aby ten manažer přišel, zavolal si je oba nebo po jednom a začal to s nima řešit. Aby je nechal vysvětlit z čeho ten konflikt je. Jenže teď si představ že si takhle někoho zavoláš a začne .. „hele Maruško proč nemáš Zdeňku ráda?“ A první je to, že ti odpoví: „já jí mám ráda, ja s ním nemám problém“ A teďka máš říct, že jsi slyšel, že máte proti sobě určité výhrady, zatímco bude následovat její otázka, od koho tuhle informaci mám. A pokud se dopracujete k tomu, že ti odpoví určitý důvod, jakože jí dává Zdeňka najevo, že pracuje o dost víc, než ona, tak jste se nedostali ještě ke skutečnému problému. Takže tady je opravdu komplikovaný se vůbec dostat k tomu jádru toho problému. Pokud se nedopátráš přímo na tu skutečnou příčinu, což mohla bejt ta stejná kabelka tak to stejně nevyřešíš. Takže my jsme se dostali k tomu, že je nejlepší to nechat vyšumět a pokud by to nevyšumělo udělat teambuilding a vytrhnout je z pracovního prostředí. Odvést je někam na hory třeba a nechat je, ať si poradí sami, protože tam by došlo k situaci, že by se poznali i z jinýho pohledu, na který by v životě v rámci pracovního prostředí nepřišli.

### **Jaký je, podle Vás, význam osobní, elektronické a písemné komunikace?**

Rozhodně upřednostňuji osobní komunikaci, kdy je možnost mluvit z očí do očí! Ono takováto písemná komunikace, že někomu napíšeš dopis, ta už se v podstatě nepoužívá. To jsou dneska spíš vzkaziky o pár slovech. Teďka třeba přijde zaměstnanec do práce, ještě ani neposnídal, má ještě polozavřený oči a najde tam čtyři vzkazy na monitoru, udělej to a to! Email ten je

*taky dobrej, stalo se ti někdy že ti někdo napsal bez Smajlíku? Někdy kolikrát to vyzní naprosto jinak, než to skutečně je. Proto říkám, ať si to v rámci teamu zařídí tak, aby ty smajlíky používali v těch emailech, interních samozřejmě! A zase díky nim, můžeš komunikovat ty emoce, co tam máš. Představ si větu: „ty jsi na to zase zapomněla“ ta věta bez toho smajlíku vyzní naprosto jinak než s tím smajlíkem. Zase, ale záleží, jaký je to prostředí, jestli ten korporát je na to přizpůsobenej, zeptat se, jestli to tomu šefovi vyhovuje, jestli to těm zaměstnancům vyhovuje, jestli se díky tomu cítí uvolněněji a zahrnout je do toho systému rozhodování v tomhle. Určitě bych se nebránil ani nějakému zahrnutí gamifikace do procesu komunikace. Gamifikace působí neuvěřitelným způsobem, před rokem jsem to začal říkat a nyní je to v zásadě tady. Přirovnal bych to k Facebooku, nejdříve se o tom slyšeli pouze ti, kdo se o to zajímali a pak když to přišlo, tak to chtěli všichni. Je to rozhodně super, já to sám používám na školení, když hrajeme třeba nějaký deskový hry s klienty. Příklad z praxe, je když třeba v podniku nechají putovat písemný vzkazy v lahvi, místo aby zrovna psali třeba ten email. Ale zase záleží, jestli ten korporát na to dokáže přejít.*

### **Jaký máte názor na neverbální komunikaci?**

*První dojem si lidí asi vytvoří za desetinu vteřiny. A hrozně záleží, jestli jsi o něm už něco slyšel nebo ho vidíš poprvé. Ale celkově si u člověka všímáš veškeré řeči těla, od chůze po oblečení. Ale když bych se měl bavit, vyloženě o té komunikaci když se spolu lidé začnou bavit neboli ten začátek komunikace. Tak obličej a tón hlasu. To jsou věci, které jsou velmi těžko ovlivnitelné. Od začátku konverzace lidé vnímají ten tón a dělají si vlastní názor, jak je jim příjemný. Mimika, řeč těla a tón hlasu, to jsou 3 věci, kterých si všímáme hned od začátku a posuzujeme toho človíčka. Když mluvíme o tom prvním dojmu, to je věc, která se dělá automaticky, a dělají jí naprosto všichni. Říká se, nedělej na první dojem, ale to člověk dělá, anichž by si to uvědomoval. Proto já klientům říkám, ať validují! To že někdo třeba přišel se žvýkanou košili, mohla mu shořet žehlička nebo něco. Zkoušej, zjišťuj, sbírej informace a nikdy s tím nepřestaň u toho člověka.*

### **Jak by měla vypadat porada či chování manažera při poradě?**

*Viděl jsem, když stál, viděl jsem, když seděl, zažil jsem, když všichni na poradě seděli v takové té podkově nebo u kulatého stolu. Byl jsem na poradách, kdy všichni seděli na těch sedacích pytlích. Nástupem nové generace se bude muset změnit takové to, že šef stojí u té prezentace a hovoří k těm lidem. Protože tohle reálný ypsilonka zcela nezaujme. Právě spíše se nyní upřednostňují porady právě na těch již zmiňovaných sedacích pytlích, kde to působí*

*zajímavěji a ten člověk se více přibližuje tomu podřízenému, už to není to, že máš nějakou autoritu a musíš jí ukazovat všude a za všech okolností. Zase tady záleží, jaký ten manažerský styl, si člověk vybere a jak je nastavená ta korporace. A taky záleží určitě na situaci, když potřebujeme probrat nějakou zcela závažnou situaci, určitě si podle toho zvolíme i způsob vedení té porady. Taky nějaký vliv, mají fyziologické prostředí, kde se dneska snažíme to prostředí, co nejvíce uvolnit, jak barvy, tak i tematikou.*

### **Jaký máte názor na verbální komunikaci?**

*Samozřejmě je důležité, aby ten manažer nějaký rétorický dovednosti měl. Avšak třeba při nějaký prezentaci, je z mého pohledu, více důležitější, ty lidi nadchnout, než být skvělým rétorem a vědět, kdy se nadechnout či složení nějaký skladby větný. Záleží, jestli jsi schopnej ty emoce komunikovat správným způsobem.*

### **Dají se ty emoce nějak cvičit?**

*Uvolnit prostředí! Zase je důležitý uvolnit napětí mezi lidmi. Pokud bude prostředí, kdy je všechno strukturovaný, všichni v oblecích a podobně, tak pochopitelně nebudu mít tendence vykazovat ty emoce napovrch a když jo, tak se budu cítit blbě, že jsem to udělal. Tím, jak se pohybují v tom podnikatelském prostředí, tak tam je všechno strašně uvolněný. Lidi nemají problém spolu zajít na kafe a bavit se emocionálně. Říkám, když budu chtít navázat kontakt s jiným člověkem tak se nemůžu tvářit, že neprojevují emoce. Protože kdo z nás rád hovoří ke skříní? Nikdo! Zase říkám, že člověk se musí od těch lidí, které vede odosobnit. Protože jednou jim musí šáhnout na peníze, nebo je propustit a to se pak kamarádům dělá blbě. Proto manažer taky nemůže bejt každej. Proto musí umět obojí, musí projevit emoce, projevit pochopení, ale zároveň být leadrem, bejt schopnej někoho poslat domů.*

### **Jaké jsou nejčastější komunikační bariéry?**

*Řekl bych to, s čím mám problém já, neboli to, že říkáme víc věcí než je potřeba. Dělají to entuziasti nebo pak lidi, co jsou experti v daném oboru. A pak samozřejmě lidi, co se snaží něco říct, ale neudělají si přípravu. Je to absolutní problém, protože vytváříme šum, kterej ten člověk musí centrovat. Z toho vzniká, že je tolik informací na tom pracovišti, že lidé mají problém porozumět, co je důležité a co ne. Například emaily, přichází tolik emailů s nápisem DŮLEŽITÉ! UDĚLEJ IHNEDE! NA TOTO SE PODÍVEJ! A ta priorita je zcela nejasná. Mluvíme zde o neschopnosti jednoduše stanovit a říkat věci. Dalším šumem může být i věková rozdílnost. Teďka s tím mají i zaměstnavatelé docela*



*problém, protože jim nastupují skupiny ypsilon do práce a oni absolutně neví, jak ty mladý lidi oslovit. Protože teďka už nefunguje takový to: „hele zůstaň tady o 10 hodin déle za měsíc a já ti přidám o 3 tisíce na výplatě“. Dneska už nefungují tyhle tradiční prodejní, marketingový pitche nebo veškerá motivace penězma u mladých zaměstnanců, samozřejmě nebudeme degradovat u některých ano, ale u většiny ne. Řeknu to jinak, zaměstnavateli by mělo jít o to, aby byl zaměstnanec šťastnej v tom, co dělá. A když mu řekneme, ať v práci zůstane o těch 10 hodin déle za možnosti více peněz, tak nejspíše zůstane. Ale otázkou je, zda to udělá, protože ho ta práce baví nebo protože chce ty 3 tisíce. To je ta realita. Lidé typu X, naši rodiče, byli šťastný, že mohou v práci dostat 3 tisíce, protože tou prací žili. Tohle ta mladší generace Y nemá, proto už mladší lidé nechtějí tolik chodit do korporátu, ale spíše chodí podnikat. Chtějí něco založit, něco prakticky zažít. Byl jsem teďka na školním srazu a minimálně z 95 % mi ti lidi řekli, že jsou v práci nešťastný, že je to prostě nenaplnuje. Takže souhrnně bych řekl, že věk je velká komunikační bariéra, jelikož mladší lidé jsou diametrálně odlišní, než jsou naši rodiče a byli jejich rodiče. X a Y jsou naprosto odlišní lidé. Proto teďka korporáty řeší, jak s těma lidma vůbec mluvit, co je motivuje. Proto se teďka třeba zavírají open spacy, kde taková ta uniformita, „všichni jsme jedno“, to na ypsilonka moc nefunguje. My nechceme být všichni stejní, my chceme být každej jedinečná osobnost. Takže proto se raději dělají menší místnosti, u kterých se můžeš personifikovat. I ta kultura podniková se mění, všichni si začínají tykat, už se taky se moc nenosí ten dresscode v kravatách. Ypsilonka nechtějí být jedno další kolečko v korporátu, který se otáčí a když se zadrhne, tak ho prostě vymění jiným kolečkem. A znovu naprosto jiná motivace zde, ypsilonka motivuje volnost, pocit utratit ty peníze, ne spořit ale utratit, možnost seberealizace, kde chtějí pracovat na sobě, zatímco lidé X pracovali na firmu.*

### **Jak tedy s komunikací souvisí motivace?**

*Zaměstnanec musí bejt motivovanej do určité míry. Nejlépe interně. Externí motivace to je takový takovýto, když já motivuje tebe. To je fajn, ale jen chvilkově. Lepší je samozřejmě, když je motivován interně, to je, když pracuje, protože cítím, že je to tak správně. Firma by tu svou kulturu měla uzpůsobovat, tak aby tohle podněcovalo. Stejně tak podněcuji i já své klienty v tom, aby to, co dělají, je naplňovalo.*

### **Jak manažer zjistí zpětnou vazbu?**

*Zkusí zaměstnance reformulovat danou myšlenku například. Zeptat se, jestli jsem to formuloval dostatečně srozumitelně. „Rozumíš všemu?“ Tedy validovat, validovat, validovat tímto způsobem. Popřípadě nechat si to zopakovat zpátky. To třeba v praxi si ale myslím, že*

*tak bohužel nechodí, že by manažeři validovali tu zpětnou vazbu. Já si myslím, že to vezmou tak, že to řekli a ten zaměstnanec to musí pochopit. Veškerá tato věc nepochopení, souvisí s tím, že ty, jako dobrý leader si řekneš, že kdyby tobě dal někdo zpětnou vazbu tak si to probereš, zamyslíš se nad tím a uděláš to! A očekáváš to sami, že budou dělat oni. Samozřejmě v tom bude mít roli i čas, kdy jsou ty manažeři neskutečně časově vytíženi. Zase na druhou stranu i ta pohodlnost zde nelze opomenout.*

### **Co vše by mělo být sdělované?**

*Měly by být sdělované především fakta a stejně tak by měly být sdělované emoce, které se dané věci týkají. Když například chceme zaměstnanci říct, co udělal dobře, nebo udělal špatně. Když něco udělal dobře, tak ukázat mu, že nám na tom záleží, že nám to není lhostejný.*

### **Jak se mění komunikace z pohledu na komunikační kanály?**

*Ta komunikace by se samozřejmě měla měnit! Pokud zde hovoříme o komunikaci, kde máme tu klasickou organizační strukturu, tak jiná komunikace bude směrem dolu a jiná směrem nahoru. Zase musíme to vnímat jako komunikaci s jinými osobnostmi. Jinak budu komunikovat se svým nadřízeným a jinak s podřízeným. Navíc nadřízeného máš většinou jednoho, zatímco podřízených máš třeba 50, takže to bude taky jiná komunikace.*

### **Jaké jsou hlavní prvky efektivní komunikace?**

*No ono se to dá vzít mnoha směry. Představte si obrázek, kde vysílač vyšle informaci, pak do toho vstupuje strašně moc prvků, až dojde k tomu, že přijímač převezme informaci. A efektivní komunikace je, že ta informace bude přijímačem pojmuta přesně tak, jak to původní osoba zamýšlela. Což se takhle zdá jednoduchý, ale v praxi to přesně takhle není. Vy když něco řeknete, tak strašně záleží, jakým to řeknete tónem, jak se u toho tváříte a v podstatě tím dáte té informaci jiný smysl. A k tomu přijímající osoba to může ještě jinak vzít, protože do toho tam probíhají ještě nějaký informační šumy, nějaká historie k tomu a dojde k tomu, že ten člověk si nakonec myslí úplně něco jiného. A pokud bych komunikovala efektivně tak, já něco řeknu, ten příjemce to přesně tak pochopí a vlastně dojde ke vzájemnému pochopení. Ideálně k tomu, aby to bylo rychlý, stručný, výstižný.*

### **Jaké jsou tedy komunikační dovednosti manažera?**

*Manažer by určitě měl mít schopnost předávat ty informace, aby to pochopil ten člověk, kterému je ta informace předávána. Takže schopnost vysvětlení a předělání té informace, aby to přesně pochopil ten daný příjemce. To je strašně důležitá vlastnost! A druhá vlastnost je aby vnímal pozici té osoby a aby naopak přijímal, co on k tomu řekne. Takže měly by tam být určitě komunikační schopnosti ale zároveň propojený s nějakými empatickými schopnostmi!*

### **Souvisí s tím tedy nějak typologie člověka?**

*Jo určitě to tu komunikaci hodně ovlivňuje. Ten styl toho řízení si manažer volí sám. Já vždycky když jsem měla týmy, tak jsem se snažila být na velmi přátelský rovině. Nikdy jsem nebyla takovej ten direktivní šef, ale spíše ten člověk, co se snaží nacházet to řešení a překonávat nějaký krizový situace, tím že se dívám s nadhledem a nejsem úplně „neurotický hrotič“ (smích). Vlastně v předchozím zaměstnání jsem pracovala jako ředitelka odboru komunikace ve státní sféře, no a tam byla o dost formálnější komunikace. Kofola je v tomhle taková netypická. Já vždycky říkám ve státní správě máte lidi na třetiny. Třetina lidí, co tam nemá co dělat, protože jsou líní, protivný a takovej ten stereotyp úředníka. Pak třetinu lidí co jsou fajn, prostě normální lidi a pak třetina, kteří jsou dobrý, talentovaný a jsou na správném místě. No a tenhle poměr tu komunikaci prostě ovlivňuje.*

*Řeknu jiný příklad. Když jsme kupovali Slovinsko asi před dvěma lety tak to byla firma, asi jako firmy u nás v 90. letech. Měli vedení, který bylo naprosto odstřižený a když třeba tam*

*potkali generálního ředitele na chodbě tak padali pomalu na kolena a neumím si představit, že by se s ním nějak bavili. A veškerá interní komunikace probíhala tak, že bylo nějaký vedení, který mělo svého šefa odboru. A s lidma mluvil pouze tenhle šef odboru. Taková ta komunikace, co tu máme my, že kdykoliv za manažerem můžeš přijít se poradit, vysvětlit něco to tam vůbec nebylo. No a pro nás vlastně byla největší výzva (doslovný překlad „challenge“) to, změnit aby se s těma podřízenýma mluvila napřímo. Což se nelíbilo těm odborům, který tím ztratili takovou tu důležitost a veškeré zrušení tohoto elitářství. Tím je Kofolo naprosto netypická, například když je vánoční večírek, tak vedení sedí u těch svých týmu a povídají si mezi sebou a to tam celkově změnilo na tuhle neformální komunikaci. Najednou se těm lidem začalo říkat, co ta firma dělá, jaký má plány, jaký má cíle, jaký má vize. Ale veškerej tenhle proces přeměny musel bejt postupný a velice opatrný aby to ty lidi vzali, takže se muselo postupně implementovat tuhle firemní kulturu. Nebo třeba ty naše známý Wc rámečky tady byly ze začátku extrémně nedůstojný, než průběžně firma zjistila, že je to možnost jak zjistit ty informace z firmy a dneska už je to běžná věc tam.*

### **Jaké jsou nejčastější komunikační bariéry?**

*Komunikačních bariér může být strašně moc. My jsme tohle řešili v rámci videokonferencí, když něco s někým řešíte, tak někdy je to jednodušší řešit po emailu, protože je to stručná informace. Napišu a je to jasně sdělitelný, ten člověk přesně ví, co po něm chci. Ale komunikační bariéra může být i to, že to neumíte vysvětlit. Protože vy chcete něco říct, ale teďka k tomu povídáte nějakou dlouhou historii a to jádro věci se potom ztratí. Další bariéra potom může být, že toho člověka nevidíte, nesedíte s ním takhle u stolu a chybí prostě ten pocit toho kontaktu. Ale zároveň bariérou může být cokoliv od pohlaví, věku nebo i zrovna přítomný pocit, mohl jste se špatně vyspat ten den a podobně. Těch věcí, co do té komunikace vstupuje, je tolik, že je těžký v závěru chtít po někom, aby to přesně chápal, jak to ten člověk říká. V zásadě to nikdy nepochopí přesně, jak to myslíte, vždy si k tomu přidají něco dalšího a výsledek může být úplně jiný.*

### **Jaký je, podle Vás, význam osobní, elektronické a písemné komunikace?**

*U nás ve firmě nelze říct, že by nějaká převládala nebo, že by se jí dával vyšší význam, jelikož fungují zde všechny. Ale hodně fungujem na emailu a na chatu, což je trošku jinej styl komunikace než email a na telefonu taky. Ale zároveň se tady poměrně hodně scházíme a udržujeme ten osobní kontakt. No a v neposlední řadě, čím je naše firma taková atypická to jsou ty časté videokonference. Videokonference ve dvou podobách první jsou tyto obrazovky, co zde můžete vidět anebo potom z počítače nějakej Hangouts třeba, neboli to samý, co Skype,*

*akorát od Googlu. Takže ve firmě Kofola využíváme všechny druhy, ale pro ty závažnější se spíše využívají osobní kontakty a ty videokonference, kde je ta možnost vizualizace a větší možnost emocí.*

**Používáte v daném chatu a e-mailu nějaké určité symboly či prostředky vyjadřující emoce?**

*No jasně! Používáme smajlíky.*

**V čem vidíte tu podstatnou výhodu videokonferencí?**

*Takhle vždycky je osobní kontakt lepší, ale když to srovnáte třeba s telefonem tak u toho Vás ruší vždycky padesát tisíc jiných věcí, zatím co, když mluvíte s čím člověkem z očí do očí, tak je to vždycky jiný. Ale zároveň taky pohledy z očí do očí mohou působit jako bariéra, když tu myšlenku nedokážeme říct z trémy, nesnášenlivosti nebo naopak nějaký náklonnosti a raději volíme tu komutaci elektronickou třeba. Ale jelikož máme okolo 1 400 zaměstnanců, máme tři výrobní závody, tři obchodní kanceláře a řadu zahraničních poboček tak ta videokonference je ideální pro tu intenzivní komunikaci. Navíc se nevyužívají pouze na porady, ale také na školení a sdílení informací ve firmě. Jedná se tedy o velkou podporu interní komunikace. A jako velkou výhodu tu znovu můžu mluvit o možnosti pracovat s těmi emočními složkami komunikace, které kolikrát umožňují vyvrátit nepříznivý průběh vyvíjejícího jednání.*

**Jak by měl manažer řešit konflikty v dané firmě?**

*To je těžká otázka, záleží, co je to za problém. Obvykle to jsou problémy, který je lepší nechat vyšumět, protože se vyřeší sami. Když jsou to nějaký horký hlavy. Ale zase na druhou stranu může být konflikt, do kterýho je potřeba zasáhnout, je potřeba ho řešit a nějakým způsobem s ním pracovat. Co já mám zkušenost, tak obvykle šlo fakt o maličkosti, že někdo chce něco jinýho a pak dojde k nějakému střetu. Ale to je všechno vlastně v takovým tom běžným styku, kdy každé hájí tu svou pozici. Pak si obvykle sedneme ke stolu a řeší se co s tím.*

**Máte ve firmě zkušenosti s Gamifikací?**

*Určitě. My jsme strašně hravá firma. Máme strašně efektivní interní komunikaci mířenou hlavně na lidi, aby fungovali tak mi neustále dáváme informace. Jak říkám jsme hravá firma, máme výkonově běžecký soutěže, který běží celou sezonu. Skládáme týmy, chodíme běhat.*

## **Má firma Kofola zkušenosti s pomocí kouče?**

*No měli jsme nějaký psychologický profily, že jsme vlastně pak měli schůzku podle toho, co nám vyšlo z toho psychotestu. Pak nějaký inspirativní semináře máme nebo schůzky s inspirativními osobami, který nám pomáhají, radí. Ale vyloženě, každé svého kouče nemáme.*

## **Jak by podle Vás měla vypadat porada či chování manažera při poradě?**

*Tak porady většinou probíhají osobně, ale když jsou to ty schůzky narychlo nebo když prostě nemůžete být furt všude tak jsou ty videokonference. Pak záleží, o jakou poradu jde. Máte operativní porady, manažerský schůzky, pak jsou schůzky jen mezi odděleníma, kde si vzájemně zapisujete na tabuli (doslovný překlad Flip chart) a tak. Jako celkově si spíš zakládáme na tom okolním prostředí. Sice teďka tady máme zasedačky, ale na tom chceme zapracovat, abychom měli nějaký jiný, aby to bylo takový uvolněnější. Přesně jako ta komunikace firmy je uvolněná tak přesně uvolněnější prostředí. Tak na tom pracujeme. Zatím se nemůžeme chlubit, že máme super inspirativní prostředí ale... bude!*

## **Jaké komunikační kanály využívá firma Kofola?**

*V tý interní komunikaci využíváme hodně komunikačních kanálů. Třeba Wc rámečky, to je mocnej kanál v tom, že se jednak dostane téměř ke všem, kromě lidí co jsou v terénu, tak každé na ten záchod potřebuje, takže se tomu nedá vyhnout a je tam taková chvíle klidu, kdy si ten člověk může zastavit a budovat se, co se mu tam píše a tím pádem se k němu dostane pasivně nějaká informace z firmy. Ale zase nepřeceňovat to, dáváme tam pouze zajímavý informace. Nedáváme tam žádný „státotvorný“ informace, žádný strategický informace, vesměs to jsou jen informativní věci. Jednu dobu jsme tady vedli i diskusi jestli to lidem vadí nebo nevadí, že to tam je a udělali jsme interní průzkum a vadilo to snad jen 6 % lidí. Zbytku je to jedno nebo jsou rádi, že tam ty informace mají. Dále interní časopis pod názvem KofoMagazín, kde platí obecná poučka, že lidi rádi čtou o sobě, o kolezích nebo o konkrétních lidech. My tento magazín máme spíš o zákulisních informacích, máme tam třeba rubriku pod názvem „jeden z nás“, nebo tam představujeme týmy lidí nebo netradiční aktivity v rámci firmy. Dost často interní časopis je takovej, že jednostranně těm lidem cpete, něco co ta firma dělá, jak je skvělá. Zatímco u nás je to jiný, já bych chtěla, aby po přečtení toho časopisu měli představu, jak je ta firma skvělá, anichž bych to tam musela psát. Já chci, aby ti lidi byli rádi, že pracují v kofole a poznali třeba i to vedení z jiný stránky). Pak ještě máme ve firmě různý nástěnky, využíváme intranet nebo LCD obrazovky, který jsou ve všech jídelnách i recepcích.*

### **Jaký máte názor na neverbální komunikaci?**

*Obecně pro mě je strašně důležitá. To jak se ten člověk chová, co dělá, jak se chová k ostatním. Veškerá tahle neverbální komunikace nabaluje a ovlivňuje to vnímání. Jako já osobně říkám, že s úsměvem jde všechno, víceméně říkám i mé recepční, že se má smát i do telefonu, že je to slyšet. Myslím si, že to tak obecně je, že úsměv prolomuje bariéry a pomáhá k té komunikaci. K asertivitě je to asi nejvíc co jde.*

### **Jakou motivaci mají zaměstnanci Kofoly?**

*Jako motivaci bych brala v naší firmě tu možnost, když se rozhodnete, že něco chcete dělat tak do toho v podstatě můžete jít, budovat a dělat, tak jak si myslíte, že by to mělo bejt. Na druhou stranu tím dostáváte možnost zodpovědnosti. Obecně si myslím, že v práci v Kofole je zážitek, pro někoho třeba negativní, ale pro většinu lidí pozitivní. Tím jaké máte možnosti tady tvořit, tím jak je všechno rychlý. Když vlastně něco vytvoříte tak to hned online vidíte, né že čekáte tři roky, jestli se Vám to povedlo, ale vy se to principiální dozvíte za měsíc, dva. Vůbec Kofola je hodně neformální, což lidem, který jsou zvyklý na procesy a takovej ten alibismus a schovávání za někoho nikam, tak to tady nefunguje. Říkám tady, kdyby někdo přišel do práce v pyžamu, tak si toho nikdo ani nevšimne (smích). My obecně říkáme, že Kofola spojuje lidi se zvláštní energií a ty lidi jsou takový netypický, že je vlastně každej jinej a dohromady zkládají ten celek. Když si vlastně vezmu třeba to naše nejvyšší vedení, ředitele tak my máme naprosto atypického marketingového ředitele, atypickýho finančního ředitele, atypickýho obchodního ředitele a můžu jít dál a dál a celkově většina těchto ředitelů jsou naprosto odlišný jak v jiných firmách. A možná proto to funguje, že to tady vedeme srdcem, jak to cítíme a ne podle příručky. A v naší firmě se strašně dá na intuici, takže když se někomu něco zdá správný tak se většinou mu dovolí to podniknout.*

# Dotazník

Podklad k diplomové práci na téma:  
**Význam prvků komunikace pro práci manažera.**

Dobrý den,

jmenuji se Vlastislav Kučera a jsem studentem oboru Provoz a ekonomika na České zemědělské univerzitě v Praze. Rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podstatný materiál k vypracování a vyhodnocení mé diplomové práce. **Předem upozorňuji, že celý dotazník je anonymní a veškeré údaje budou použity pouze pro tuto diplomovou práci.**

Velice Vám děkuji!

V Praze dne 9. srpna 2017

Bc. Vlastislav Kučera

---

*"V dnešním světě nestačí být dobrý v tom, co děláme. Je důležité být schopen o tom, co děláme, správně a efektivně komunikovat."*

GuillaumeChêne, generální ředitel MAKRO Cash&Carry



Vámi vybranou odpověď, prosím, zaškrtněte.

### **A. Segmentační otázky**

#### **Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

#### **Jaký je Váš věk?**

- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51 a více

#### **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Střední bez maturity (vyučen/a)
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Vysokoškolské doktorské

#### **Jaký je Váš stupeň manažerského řízení?**

- Nižší stupeň řízení (operativní řízení, nadřízení řadových zaměstnanců)
- Střední stupeň řízení (střednědobé plánování, např. vedoucí jednotlivých oddělení, provozu)
- Vrcholový stupeň řízení (vedení podniku, určuje dlouhodobé cíle a strategické plány, např. ředitel)

#### **Jaká je délka Vaší manažerské praxe na této pozici?**

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4– 10 let
- 10 let a více

#### **Jaký je počet Vašich podřízených?**

- Méně než 5
- 5– 10
- 11 a více

## B. Neverbální forma komunikace

Označte, jaký podle Vás mají na pracovišti význam následující formy neverbální komunikace:

	Zásadní význam	Velký význam	Malý význam	Žádný význam
Haptika – projev doteků (podání ruky, poplácání po rameni)				
Mimika – výraz obličeje				
Kinezika – pohyb těla				
Proxemika – vzdálenost mezi partnery				
Posturologie – držení těla, poloha hlavy				
Prostředí				
Vnější vzhled (oblečení, účes)				

**Má pro Vaši funkci neverbální komunikace velkou roli?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Využíváte často při vyjádření emocí řeč těla?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Pokud jste ve stresové situaci, využíváte k jejímu snížení různé adaptéry? (manipulace s propiskou, telefonem, sahání na řetízek aj.)**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Považujete za významný styl oblékání podřízených zaměstnanců ve firmě?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

### C. Verbální forma komunikace

Označte, jaký podle Vás mají na pracovišti význam následující formy verbální komunikace:

	Zásadní význam	Velký význam	Malý význam	Žádný význam
Správná artikulace				
Rychlost řeči				
Hlasitost řeči				
Barva hlasu ( <i>emoční náboj</i> )				
Nepoužívání slovní vaty – stereotypní vyplňování vět či slov				
Nepoužívání spisovného jazyka ( <i>slang, vulgarismy, nářeční výrazy</i> )				
Výška tónu řeči				
Přestávky v řeči				

**Je pro vás důležitý Váš postoj ve vztahu k příjemci sdělení?(s jakou osobou komunikují)**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Snažíte se přizpůsobit obsah sdělení příjemci, se kterým komunikujete?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Je součástí Vašeho sdělení i informace o postoji k obsahu sdělení(jak je pro mne obsah sdělení důležitý)?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Využíváte prostředky k udržení pozornosti a zájmu u svých podřízených v rámci mluveného – osobního projevu k nim (např. vtipné poznámky, poznatky z praxe a podobně)?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

## D. Komunikační směry

Označte, jaký podle Vás mají na pracovišti význam následující komunikační směry:

	Zásadní význam	Velký význam	Malý význam	Žádný význam
Vzestupná komunikace (od podřízených k vedoucímu)				
Sestupná komunikace (od vedoucích k podřízeným)				
Horizontální komunikace (na shodné hierarchické úrovni – mezi kolegy)				
Diagonální (napříč řídicími úrovněmi)				

## E. Komunikační dovednosti

Označte, jaký podle Vás mají na pracovišti význam následující komunikační dovednosti:

	Zásadní význam	Velký význam	Malý význam	Žádný význam
Schopnost naslouchání				
Schopnost empatie				
Řešení konfliktů				
Pozorování při komunikaci				
Předcházení komunikačním bariérám				
Přijímání závěrů na základě komunikace				

**Jakým stylem se, podle Vašeho názoru, snažíte řešit konflikt na pracovišti?**

- Želva (únikový styl – manažer do konfliktu nevstupuje, zůstává v neutrální pozici)
- Žralok (soupeřivý styl – docílení svého zájmu na úkor druhé strany)
- Medvídek (přizpůsobivý styl – po uklidnění situace je ochoten se vzdát vlastních zájmů)
- Liška (kompromisní styl – dosáhnout shody během nejkratší doby, a to i za předpokladu ne zcela jasného vyjasnění)
- Sova (kooperativní styl – volí řešení uspokojivé pro obě strany, zapojení obou stran ke vzájemné dohodě)

## F. Komunikační bariéry

Jaký význam přikládáte následujícím bariérám v procesu Vaší komunikace na pracovišti?

	Zásadní význam	Velký význam	Malý význam	Žádný význam
Nedostatek času				
Nadměrné množství informací				
Věkový rozdíl				
Neschopnost naslouchat				
Obava z neúspěchu				
Haló efekt – ovlivnění prvním dojmem				
Neochota jednotlivých spolupracovníků				

## G. Interní komunikace

Označte, které formy interní komunikace využíváte na pracovišti nejvíce: (Označte pouze *jednu* odpověď)

- Osobní (porady, pohovor)
- Písemná (předpisy, manualy)
- Elektronická (e-mail, intranet)

Které komunikační kanály využíváte pro přenos informací? (Označte libovolný počet odpovědí)

- E-mail
- Telefon
- Interní časopis
- Flip chart
- Nástěnky
- WC rámečky
- LCD obrazovky
- Teambuilding
- Interní chat
- Intranet
- Video konference

Vypište, které z výše uvedených využíváte nejčastěji?

---

---

**Využíváte pro svoji komunikaci na pracovišti symboly či nějaké jiné prostředky pro vyjádření emocí (např. smajlíky či emotikony)?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Jak často se na Vašem pracovišti konají porady?**

- Každý den
- Jednou týdně
- 2 – 3 x do měsíce
- Jednou za měsíc
- Jednou za čtvrtroku
- Jednou za půlroku
- Téměř nikdy

**Myslíte si, že je důležité využívat na pracovišti v rámci komunikace zpětnou vazbu?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Uveďte, jakým způsobem ověříte zpětnou vazbu při komunikaci na pracovišti?**

- Dotaz, zda byla myšlenka srozumitelně formulována
- Zopakování myšlenky
- Jiné, uveďte prosím, jaké \_\_\_\_\_
- Zpětnou vazbu vůbec nepoužívám

**Využil/a jste někdy za celou dobu své kariéry služeb „Koučinku“?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Setkal/a jste se někdy s gamifikací? (využití herních prvků v neherním prostředí za účelem motivace lidí k uskutečnění určitých činností a docílení jejich záměrů)**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Jakým způsobem motivujete své podřízené na pracovišti?**

- Finančně (hotovost, bonusy, zvýšení platu aj.)
- Kariérním růstem
- Pochvalou
- Participací na rozhodování

**Do čeho investuje Vaše firma v rámci interní komunikace (např. interní školení, vzdělávání, externí kurzy pro manažery, prostředky ICT, neinvestuje, ...)?**

---



---



---