

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Efektivní manažerská komunikace

Klára Fišerová Hožová, DiS.

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Fišerová Hožová, DiS.

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Efektivní manažerská komunikace

Název anglicky

Effective Communication in Management

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro efektivní způsob řídicí práce manažera.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské funkce, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, verbální a neverbální komunikace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 3.3.2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za odborný, přesto vstřícný a lidský přístup při vedení mé bakalářské práce, také za cenné připomínky a rady.

Poděkování patří i mému zaměstnavateli, Městu Jičín, jmenovitě Ing. Peteru Barešovi a Mgr. Martinu Mezerovi, kteří mě v mém úsilí podporovali a motivovali. Dále všem vedoucím pracovníkům Městského úřadu Jičín za vyplnění dotazníku.

V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která za mnou po celou dobu studia stála a bez jejichž trpělivosti a podpory by tato práce nevznikla.

Efektivní manažerská komunikace

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Efektivní manažerská komunikace“ se zabývá teorií manažerského řízení a komunikačními dovednostmi pro roli manažera a dále analýzou komunikačních kanálů a způsobů komunikace ve zvolené organizaci. Práce je strukturována do dvou hlavních částí.

V první části jsou zpracována teoretická východiska zkoumané problematiky, jsou zde popsány základní pojmy z managementu lidských zdrojů včetně úlohy komunikace a komunikačního procesu a manažerské komunikace v kontextu sociální komunikace. Závěr teoretické části se zabývá společenskou odpovědností, etikou a vysvětlením specifik efektivní manažerské komunikace v rámci veřejné správy.

Druhá část práce vychází z teoretické části a byla vypracována na základě kvalitativní metody, analýzou interních dokumentů, formou participativního pozorování a nestandardizovaných rozhovorů a kvantitativní metodou, formou dotazování. Analýzy poskytují dílčí údaje o tom, jak probíhá přenos informací mezi jednotlivými úrovněmi Městského úřadu Jičín a identifikuje stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci. Po vyhodnocení výsledků jsou definována doporučení, která by měla zefektivnit interní komunikaci Městského úřadu Jičín.

Klíčová slova: manažer, manažerské role, manažerské funkce, formy komunikace, komunikační kanály, komunikační model, vedení lidí, verbální a neverbální komunikace.

Effective Communication in Management

Abstract

The bachelor thesis "Effective Communication in Management" deals with the theory of managerial management and communication skills for the role of manager and also with the analysis of communication channels and ways of communication in the chosen organization. The thesis is structured into two main parts.

In the first part, the theoretical background of the researched issue is elaborated, the basic concepts of human resources management including the role of communication and communication process and managerial communication in the context of social communication. The conclusion of the theoretical part deals with social responsibility, ethics and explanation of specifics of effective managerial communication in public administration.

The second part of the thesis is based on the theoretical part and was developed on the basis of qualitative method, analysis of internal documents, participatory observation and non-standardized interviews and quantitative method, in the form of questioning. The analyses provide partial data on how information is transferred between individual levels of the Municipal Office of Jičín and identifies the existing managerial communication in the selected organization. After evaluating the results, recommendations are defined that should streamline the internal communication of the Municipal Office of Jičín.

Keywords: manager, managerial roles, managerial functions, forms of communication, communication channels, communication model, leadership, verbal and nonverbal communication.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management	15
3.1.1 Manažer	15
3.1.2 Manažerské úlohy	16
3.1.3 Manažerské role	16
3.1.4 Manažerské funkce.....	17
3.1.5 Manažerské dovednosti	18
3.1.6 Manažerské rozhodování	19
3.1.7 Manažerská etika.....	20
3.1.8 Management ve veřejné správě.....	21
3.2 Manažerská komunikace	23
3.2.1 Obecná charakteristika komunikace „communicare“, její funkce a cíl	23
3.2.2 Efektivní manažerská komunikace	24
3.2.3 Komunikační proces.....	25
3.2.4 Komunikační bariéry	26
3.2.5 Asertivita	27
3.2.6 Determinanty ovlivňující komunikaci a styly komunikace	27
3.2.7 Ego v komunikaci	28
3.2.8 Verbální komunikace	29
3.2.9 Nonverbální komunikace.....	31
3.2.10 Komunikace v organizacích	32
4 Vlastní práce	34
4.1 Charakteristika Městského úřadu Jičín	34
4.1.1 Organizační struktura městského úřadu	34
4.1.2 Povinnosti a pravomoci vedoucích pracovníků	36
4.1.3 Komunikace městského úřadu	37
4.1.4 Komunikace vedoucích pracovníků	38
4.2 Analýza efektivní manažerské komunikace	39
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
5 Celkové shrnutí a doporučení.....	68
5.1 Shrnutí poznatků o komunikaci Městského úřadu Jičín	68

5.2	Shrnutí poznatků o komunikaci vedoucích pracovníků.....	68
5.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	69
5.4	Doporučení.....	71
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů.....	74
8	Přílohy.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1	Standardní úlohy manažerů.....	16
Obrázek 2	Typy problémů a typy rozhodnutí vzhledem k úrovni managementu.....	20
Obrázek 3	Klíčové komunikační návyky.....	25
Obrázek 4	Schéma komunikačního modelu.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1	Relativní četnost odpovědí na otázku č. 4.....	43
Tabulka 2	Relativní četnost odpovědí na otázku č. 5.....	45
Tabulka 3	Relativní četnost odpovědí na otázku č. 8.....	47
Tabulka 4	Relativní četnost odpovědí na otázku č. 9.....	49
Tabulka 5	Relativní četnost odpovědí na otázku č. 16.....	55
Tabulka 6	Relativní četnost odpovědí na otázku č. 19.....	57
Tabulka 7	Komunikační bariéry.....	59

Seznam grafů

Graf 1	Délka setrvání ve vedoucí pozici.....	40
Graf 2	Ohodnocení produktivity své práce.....	41
Graf 3	Zhodnocení vlastních komunikačních dovedností.....	41
Graf 4	Vnímání interní komunikace.....	42
Graf 5	Otevřená efektivní komunikace.....	43
Graf 6	Sdělení podle druhu informací.....	44
Graf 7	Důležitost neverbální komunikace.....	45
Graf 8	Neverbální projevy.....	46
Graf 9	Sebe prezentace a první dojem.....	47

Graf 10	Řešení konfliktní situace.....	49
Graf 11	Způsob komunikace s podřízenými zaměstnanci	50
Graf 12	Pravidelnost pracovních porad	51
Graf 13	Používání pochval.....	52
Graf 14	Pochvala podřízených zaměstnanců	52
Graf 15	Otevřenost k návrhům podřízených.....	53
Graf 16	Sdělení vlastních chyb podřízeným zaměstnancům	54
Graf 17	Neefektivní komunikační techniky.....	55
Graf 18	Přístup k problémům podřízených zaměstnanců	56
Graf 19	Řešení situace, kdy podřízený nezvládá pracovní úkol	57
Graf 20	Komunikační bariéry	59
Graf 21	Zájem o osobní problémy podřízených zaměstnanců.....	60
Graf 22	Způsob komunikace s nadřízenými zaměstnanci	61
Graf 23	Motivace vedoucích pracovníků.....	61
Graf 24	Pracovní problémy vedoucích pracovníků.....	62
Graf 25	Soukromé problémy vedoucích pracovníků.....	63
Graf 26	Na co se zaměřují vedoucí pracovníci	64
Graf 27	Pracuje Vaše oddělení/odbor jako tým?	65
Graf 28	Konflikty s podřízenými zaměstnanci	66
Graf 29	Školení v komunikačních dovednostech.....	67

Seznam použitých zkratk

CSR – společenská odpovědnost

ORP – obec s rozšířenou působností

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

% – procento

1 Úvod

Mezilidské vztahy nás ovlivňují a formují po celý náš život. Ovlivňují nejen nás, ale také rodinu a pracovní kolektiv. Kvalita těchto vztahů je pak dána hodnotou osobností, které je utvářejí, jejich vlastnostmi a schopnostmi, morálkou a dále prostředím, ve kterém žijí a pohybují se. Vztahy mezi lidmi mají více rovin, struktur a mnoho podob jakými jsou přátelství, láska, závist nebo nepřátelství. Jsou založeny na mezilidské komunikaci a součinnosti, které jsou předpokladem pro rozvoj myšlení člověka i společnosti a s ubíhajícím časem se přirozeně vyvíjí.

Komunikace je lidskou aktivitou, jedná se o komplexní proces, na který lze nahlížet z mnoha různých úhlů a pohledů, a proto se jí v současné době přikládá stále větší význam. Funkcí komunikace je vyjádřit objektivní využití, motivaci a záměry všech, kteří do procesu komunikace vstupují. Pokud je komunikace vedena pasivně, emotivně až útočně nebo s určitým cílem, může se stát velmi komplikovanou. Z těchto důvodů by si každý člověk měl uvědomovat s jakými motivy komunikuje i s jakým typem problémových lidí komunikuje. Nadále jak jsou nastavena komunikační pravidla, aby byl schopný ovládnout své emoce, používat obranné taktiky a poskytnout negativní zpětnou vazbu problémovému partnerovi.

Efektivní komunikace je tedy poměrně složitou záležitostí, a schopnost používat ji v profesním, ale také osobním životě, nemá většina lidí. Ovšem pro práci manažera, je tato znalost naprosto nepostradatelná, protože komunikace prostupuje všemi jeho funkcemi od plánování, vedení lidí, organizování až po kontrolování a dosahování cílů. Je to dáno tím, že manažeři pracují s informacemi o věcech a efektivní způsob zpracování těchto informací a předávání je dále nezbytnou podmínkou pro úspěšné fungování organizace v níž pracují.

Neefektivní či dokonce chybějící komunikace může způsobit organizaci problémy při jednání s obchodními partnery nebo širokou veřejností. Neefektivní řízení lidí způsobuje problémy i uvnitř organizace, může být příčinou nespokojených a nemotivovaných zaměstnanců. Každý manažer si vybírá specifický způsob řízení podle svého uvážení, avšak vždy by měl jednat v souladu s obecně přijímanými sociálními normami. Zásady a principy slušnosti by měly být o to více respektovány manažery na pozicích vedoucích pracovníků úřadů, které zajišťují služby veřejné správy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající manažerskou komunikaci ve zvolené organizaci, kterou je Městský úřad Jičín, jakožto instituce poskytující služby veřejné správy. Na základě zjištěných nedostatků poté navrhnout změny, které by vedly k efektivnější interní komunikaci. Městský úřad Jičín zajišťuje agendy svěřené mu státem v rámci tzv. přenesené působnosti a rovněž samosprávné agendy v rozsahu, které mu uloží Zastupitelstvo města nebo Rada města. K výzkumnému záměru byla tato organizace vybrána s ohledem na to, že vedoucí pracovníci nejsou širší společností vnímáni jako manažeři, ale pouzí „úředníci“, aniž by si společnost uvědomovala, že tyto lidé jsou nuceni komunikovat s různými typy lidí s rozdílnými schopnostmi a morálkou.

2.2 Metodika

V první části práce jsou vymezena teoretická východiska a s tím související literární zdroje, dále metodické a webové zdroje v podobě literární rešerše s využitím metody porovnávání. Jsou definovány základní pojmy týkající se pojmu a osobnosti manažera, manažerských funkcí a manažerské komunikace v kontextu sociální komunikace.

Druhá část, vlastní práce, je vypracována na základě kvalitativní metody, analýzou interních dokumentů, formou participativního pozorování a nestandardizovaných rozhovorů a kvantitativní metody formou dotazování.

Z interních zdrojů byly zkoumány dokumenty týkající se organizační struktury pro vyhodnocení přenosu informací mezi úrovněmi městského úřadu. Participativní pozorování bylo provedeno jako zúčastněné a skryté, tedy bez dotazování a jakéhokoliv vlivu na pozorované objekty. Probíhalo ve chvílích konání pravidelných porad vedení. Nestandardizované rozhovory byly vedeny při plnění běžných pracovních povinností.

Dotazování bylo provedeno polostrukturovaným dotazníkem se standardizovanými i otevřenými otázkami a otázkami s Likertovou škálou (viz Příloha č.1). Objektem výzkumu je 16 vedoucích pracovníků vybrané organizace, kterým byl dotazník rozeslán prostřednictvím e-mailu. Polostrukturovaný dotazník obsahuje celkem 29 zjišťovacích otázek. Otázky jsou obsahově zaměřené především na způsob a formu komunikace,

komunikační kanály s podřízenými i nadřízenými zaměstnanci a efektivní řízení lidí. Další část otázek směřuje k otevřené komunikaci a aktivnímu naslouchání. Návratnost dotazníků je pouze v počtu 10. Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno matematickou statistickou veličinou, absolutní a relativní četností.

Po vyhodnocení kvalitativních, i kvantitativní metody je formulováno celkové shrnutí a doporučení, které by měla celkově zlepšit interní komunikaci organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management, s českým ekvivalentem řízení, je specializovanou činností, která je nezbytná k dosažení určených cílů organizace. Jedná se o kompaktní soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají ke zvládnutí specifických činností, pomocí kterých se plánuje, organizuje, koordinuje a usměrňuje práce lidí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Úkolem managementu je umožnit lidem kolektivní výkonnost a integrovat je do společenských projektů tak, aby organizaci a každému jejímu členovi byl umožněn růst a rozvoj v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi. Smyslem je dosáhnout toho, aby přednosti lidí byly efektivně využívány, a naopak slabiny se stávaly bezvýznamné. Dalšími úkoly managementu jsou stanovení konkrétního účelu a poslání organizace, zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků a řízení sociálních důsledků činnosti organizace a její sociální povinnosti (Drucker, 2016). „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 24).

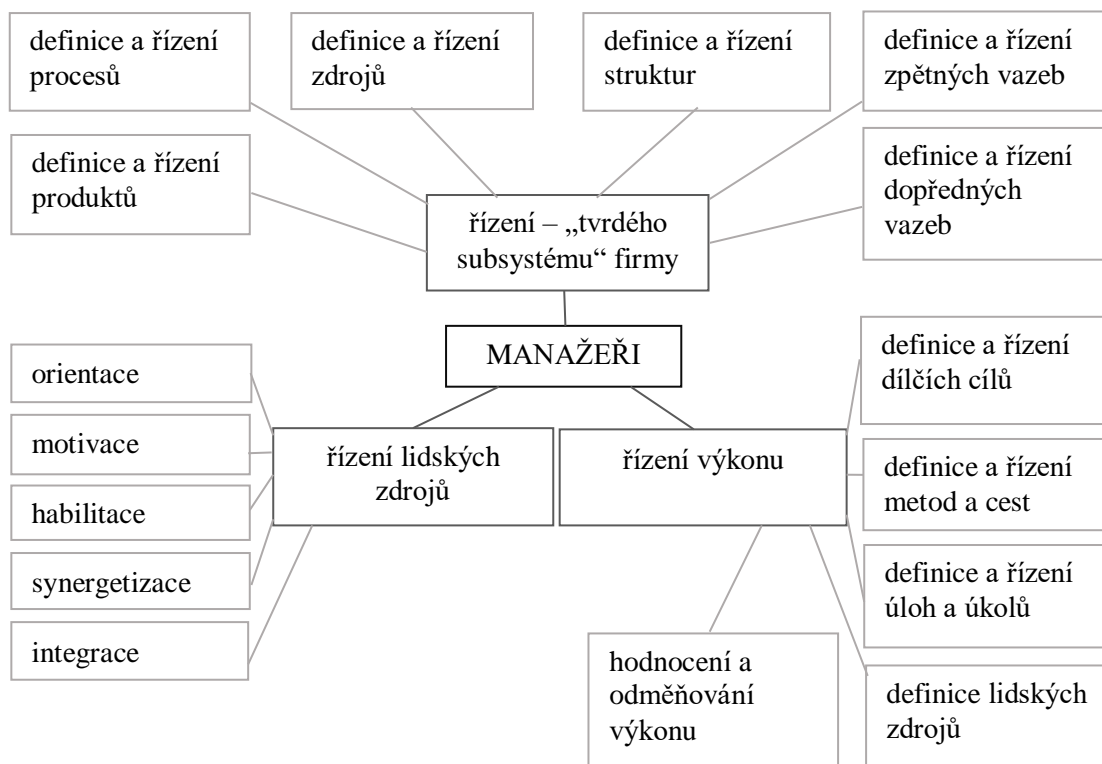
3.1.1 Manažer

Manažer je člověk, vedoucí pracovník, který zodpovídá za svěřenou organizační jednotku či vymezenou oblast a zároveň je převodním článkem vyššího stupně managementu na skupinu, kterou řídí. Manažer je reprezentantem vedení a současně reprezentuje svou pracovní skupinu, jejíž oprávněné potřeby a požadavky by měl prosazovat a hájit. (Štěpaník, 2010) Pojem manažer však není totožný s pojmem vůdce, neboť vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii organizace zastává, postrádá znaky a dovednosti vůdce. Pojem vůdce vyjadřuje vlastnost toho, kdo vede, protože taková osoba má schopnosti motivovat lidi, aby ho následovali ke splnění organizačních cílů. Ačkoli se tyto pojmy mohou překrývat, vůdce nevykonává manažerské aktivity, a má mnohem více osobní a aktivní přístup k zaměstnancům i cílům organizace (Dědina, Odcházal, 2007).

3.1.2 Manažerské úlohy

Posláním manažera v organizaci je převést myšlenky vůdců do života kompetentním řízením, současně pohnout lidmi k žádoucím činům s patřičnou schopností jednat s lidmi. Řízení tvrdého subsystému firmy, lidských zdrojů a řízení výkonu je považováno za standardní úlohu manažerů (Plamínek, 2018) Standardní úlohy manažerů jsou popsány v obrázku 1.

Obrázek 1 Standardní úlohy manažerů



Zdroj: upraveno dle Plamínek, 2018

3.1.3 Manažerské role

Koncepcí manažerských rolí se zabýval kanadský teoretik a odborník Henry Mintzberg již v 70. letech minulého století. Snažil se zjistit, zda klíčové činnosti manažerů odpovídají manažerským funkcím a podle toho definoval deset rolí, které klasifikoval do třech skupin, a to:

- skupina interpersonálních rolí („interpersonal roles“),
- skupina informačních rolí („informational roles“),
- skupina rozhodovacích rolí („decision roles“) (Vodáček, Vodáčková,

2013).

Interpersonální role směřuje do oblasti mezilidských vztahů a vyplývá z formálních pravomocí manažera, kterými jsou řízení a koordinování činnosti podřízených pracovníků, navazování a udržování interpersonálních vztahů mimo oblast jeho pravomocí i činnosti ceremoniálního charakteru. Pomocí interpersonálních rolí buduje manažer síť kontaktů, od kterých přijímá informace, shromažďuje je a šíří, kdy tyto informace nemají rutinní charakter. Tato role je informační. Manažer musí zkoumat prostředí, ve kterém funguje, musí shromažďovat důležité informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít vliv na fungování jeho organizační jednotky. Tyto informace poskytuje podřízeným pracovníkům a zároveň je jeho úkolem organizační jednotku reprezentovat vůči ostatním lidem. Role interpersonální a informační slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování. Rozhodovací role zahrnuje povinnosti manažera sledovat a využívat změny v okolí pro efektivní rozvoj své organizační jednotky, udržovat stabilitu organizační jednotky při působení negativních vlivů, které jsou mimo její kontrolu. Dále rozhodovat o alokaci omezených disponibilních zdrojů (peníze, pracovníci, čas, technologické vybavení) a vyjednávat v zájmu udržení a zvýhodnění postavení svěřené organizační jednotky. Vyjednávání se může týkat charakteru a objemu prací, výkonnosti, cílů, zdrojů a dalších faktorů, ovlivňujících efektivitu fungování jednotky (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Základní rolí manažera je vytvářet podmínky pro vysoký pracovní výkon svých spolupracovníků, zaměstnanců a podniků. K tomu musí umět vhodně uplatnit své profesní kompetence, konkrétně technické, humanitní a koncepční. *„Manažeři jsou nositeli procesů managementu, kterými je ovlivňováno legitimní tržní chování podnikatelských subjektů a zodpovídají za účelnost a efektivnost všech v těchto subjektech prováděných podnikatelských činností.“* (Etický kodex manažera, 1998, str. 1).

3.1.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují soubor typických činností, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své práce. Tyto činnosti by měly být vzájemně vyvážené, aby byl naplněn hlavní smysl manažerské práce a bylo dosahováno stanovených cílů organizace. Za základní členění funkcí může být považována klasifikace podle Henriho Fayola:

- plánování (planning),

- organizování (organizing),
- přikazování (directing),
- kontrola (controlling),
- koordinace (coordinating).

Toto členění je sekvenční, zahrnuje manažerské činnosti, které se realizují postupně. K nim lze přiřadit funkce paralelní, které představují fáze pro splnění jednotlivé sekvenční funkce. Jsou to:

- analýza
- rozhodování,
- implementace (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Rozsah a výše nároků se u jednotlivých manažerských funkcí mohou lišit podle úrovně řízení a konkrétní vedoucí pozice. K základním manažerským funkcím je možné přidat i funkce:

- rozhodování
- informace a komunikace,
- reprezentace pracovní skupiny (Štěpaník, 2010).

3.1.5 Manažerské dovednosti

Účelné a účinné vykonávání manažerské práce je do značné míry ovlivňováno dovednostmi, které vedoucí pracovník má, bez ohledu na to, jakou pozici zastává v organizační struktuře. Manažeři realizují většinu své práce prostřednictvím jiných lidí, proto musí být schopni s nimi efektivně komunikovat a zároveň je motivovat. Manažerské dovednosti lze rozdělit na technické, koncepční a lidské. Technické znalosti jsou nejvíce potřebné na střední úrovni managementu. Jedná o specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. V úrovni vrcholového managementu jsou potřebné koncepční znalosti, respektive schopnosti vidět firmu jako systém, který je potřeba řídit s ohledem na stanovené strategické cíle. Manažeři na této úrovni musí znát všechny podstatné aktivity organizace, aby je také mohli efektivně koordinovat. Na nejnižší úrovni managementu jsou potřebné lidské dovednosti. Jedná se o schopnosti lidí řešit interpersonální problémy ve výrobě, či vzdělávacím procesu. Tyto schopnosti vyplývají z každodenních činností (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.1.6 Manažerské rozhodování

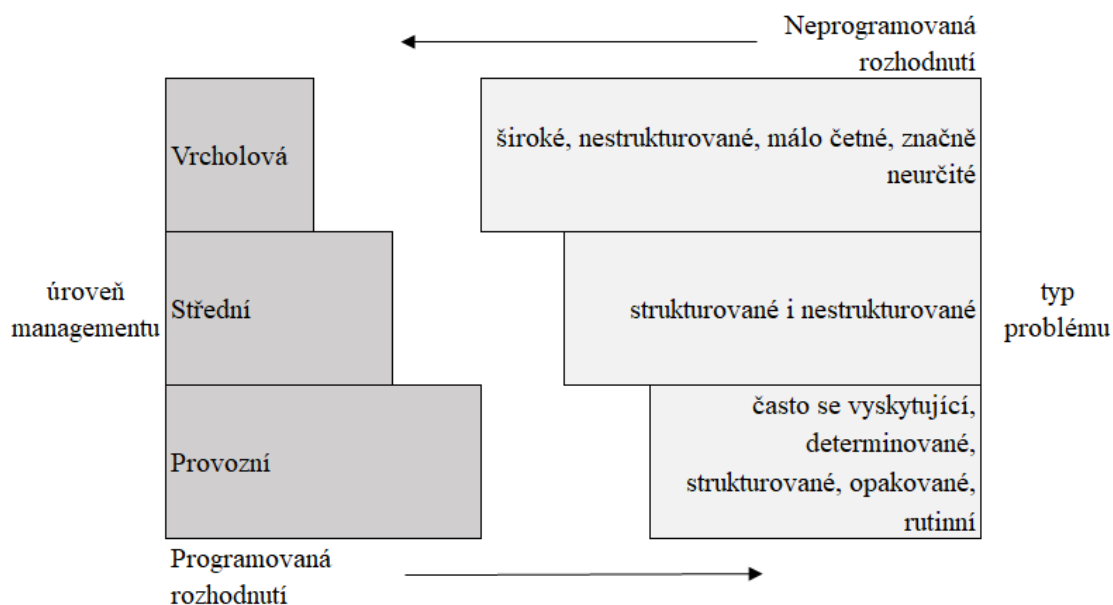
Osobní vlastnosti, kvalifikační úroveň a profesní profil do značné míry ovlivňují manažerské rozhodování, které je výsledkem myšlenkových procesů manažerů a jejich pracovníků. V managementu se zpravidla rozlišují dva základní přístupy k rozhodování. Jsou to:

- přístup normativní („preskriptivní“),
- přístup popisný („deskriptivní“).

Normativní přístup se zaměřuje na požadované vlastnosti rozhodnutí a tomu odpovídající volbu metod i dalších nástrojů řešení. Smyslem je vytvořit vhodné modely, jak rozhodovat. Popisný model spočívá v přesné a spolehlivé charakteristice a předvídání chování lidí ovlivněných procesem rozhodování, týká se to těch, co rozhodují i těch, o nichž se rozhoduje (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Míru oprávnění rozhodování manažera ovlivňuje organizace, ve které je zaměstnán. Vliv by ovšem měl být považován za záležitost vzájemného působení, aby rozhodování bylo efektivní. Manažerská rozhodnutí lze rozdělit na programové a neprogramové. Programovaná, jsou charakterizována analogickým opakováním, jsou jednodušší a lze u nich stanovit běžný postup při řešení konkrétního vzniklého problému. Neprogramovaná, jsou specifická, složitá či extrémní a v zásadě ojedinělá. Vyskytují se ve vrcholovém managementu, protože na nižších úrovních managementu vznikají především jasně definované problémy s konkrétními požadavky na jejich řešení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Typy problémů a typy rozhodnutí vzhledem k úrovni managementu jsou zobrazeny na obrázku 2. *„Rozhodování není pevný postup, ale sekvenční proces. Většina problémů vyžaduje na manažerech, aby postupně aplikovali určité přístupy k řešení problému, které jim pomáhají v uvažování a k určování alternativních strategií.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 167).

Obrázek 2 Typy problémů a typy rozhodnutí vzhledem k úrovni managementu



Zdroj: upraveno dle Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

Efektivní rozhodovací proces nastává ve chvíli, kdy je zřejmé uvědomění si toho, že problém je obecný, generický, vyřešitelný a lze formulovat cíl rozhodnutí při zohlednění mezních podmínek. Mezní podmínky jsou zvláštní požadavky, kterým reakce na problém musí odpovídat a musí být promyšleny dříve, než se bude věnovat pozornost kompromisům či ústupkům před tím, než bude rozhodnutí přijato. Po jeho přijetí nastává proces a akce realizace. Pro efektivní rozhodovací proces je nezbytná zpětná vazba prozkoumávající platnost a efektivnost rozhodnutí vůči skutečnému průběhu událostí (Drucker, 2016).

3.1.7 Manažerská etika

Etiku lze vyjádřit jako soubor principů a zásad, které usměrňují lidské jednání, a to v situacích, kdy jejich vůle není omezena. Etika pomáhá rozlišit mezi dobrým a špatným a smyslem jejích zásad je umožnit jednotlivci volit některé z možných alternativních chování. Manažeři mají vysokou odpovědnost za svá rozhodnutí, dávají do souladu protichůdné hodnoty, kterými jsou vlastní přání, požadavky organizace, přání zaměstnanců i společnosti. Etika manažera spočívá především v tom, že taková rozhodnutí jim nepřináší vlastní užitek nebo obohacení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Manažerskou etiku lze také definovat jako soubor zásad a doporučení, která určují, co je správné a nesprávné, ale zároveň co je morální povinností či závazkem. Z tohoto je zřejmé, že manažerská etika má úzké integrační vazby se sociálně zodpovědným jednáním manažerů, a proto může mít společné označení „procesy sociální politiky“. Zásady a doporučení se pojmenovávají jako normy sociálního chování se závazným i nezávazným charakterem. Za etické chování se pak považuje takové jednání, které odpovídá obecně přijímaným sociálním normám (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Největší koncentrace etických problémů je spojena se vztahem manažera a zaměstnanců. Zdrojem neetického jednání mnohdy bývají samotní manažeři a jejich morálka, která způsobuje rozdíl mezi slovní deklarací a praktickou činností. To vede ke ztrátě důvěry a autority manažera či profesionální odpovědnosti a ztrátě morálního kreditu v očích zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska je neetický management pro jakoukoli organizaci mimořádně nákladný a poškozuje její reputaci, zvláště v případě, pokud dojde k publicitě. *„Etika vzhledem k principu optimálního využití lidského potenciálu při optimalizaci pracovního výkonu a tvorby zisku musí nacházet rovnovážnou platformu při rozhodování tak i v realizaci strategie v manažerských procesech. Právo pak představuje minimum etiky“* (Anon, 2007, str. 28).

3.1.8 Management ve veřejné správě

New Public Management, neboli řízení ve veřejné správě, které je stěžejní částí veřejného managementu, se inspiruje v soukromém sektoru, kde je zaváděno mnoho inovací a metod v řízení. Oproti soukromým organizacím jsou veřejné organizace součástí národního hospodářství, zajišťují poskytování veřejných statků, tedy jednájí na základě politicky stanovených potřeb. Jsou financované z veřejných rozpočtů, rozhoduje se v nich veřejnou volbou a jejich založení není spojeno se ziskovými aktivitami. Z tohoto důvodu jsou cíle veřejných organizací definovány jiným způsobem a dosažené výsledky jsou sledovány jinými kritérii (Anon, 2010).

Organizace veřejné správy jsou společensky odpovědné za trvale udržitelný rozvoj státu a vymezené území, což jim stanovuje legislativně stanovené poslání. Společenská odpovědnost (Corporate Social Responsibility – CSR) je: *„kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování*

kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ (Pavlík, Bělčík, 2010, str. 19). Veřejná správa má v rámci společenské odpovědnosti nezastupitelnou úlohu, protože vstupy činností veřejného sektoru zasahují do ekonomické, sociální a enviromentální oblasti CSR. Vyšší efektivita, odpovědnost i transparentnost jsou důležité pro soukromý i veřejný sektor, který však musí být spolehlivější, protože roste tlak veřejnosti na prokazování výsledků realizovaných aktivit (Pavlík, Bělčík, 2010). Veřejná správa má v rámci společenské odpovědnosti proaktivní, pasivní i aktivní roli. Podporuje a šíří koncept CSR, vytváří prostředí pro jeho uplatnění v soukromém i veřejném sektoru, a to tvorbou strategie, standardů, iniciativou, přípravou metodik a příruček pro implementaci CSR, také uznává a oceňuje společensky odpovědné organizace apod. Pasivní roli lze charakterizovat tak, že veřejná správa je uživatelem společenské odpovědnosti, která je realizovaná jinými subjekty. Zároveň je však aktivním subjektem, protože svou činností ovlivňuje území a obyvatele na něm žijící, chová se šetrně k životnímu prostředí, vytváří sociální inovace a další (Příručka CSR pro veřejnou správu, 2016).

Společenská odpovědnost veřejné správy není legislativně povinná, ale charakterizuje společenskou vyspělost státu. K tomu, aby byla rozvíjena je nutné takové prostředí, kde je nabídka CSR aktivit ze strany firem a poptávka ze strany občanů alespoň v základní rovnováze. Rozvíjení prostředí napomáhá aktivní politická činnost reprezentantů státu nebo vlád (Pavlík, Bělčík, 2010). Společenskou odpovědnost je možné rozdělit na čtyři úrovně podle povahy cíle. Na první, základní úrovni, mají organizace za cíl dodržovat zákony a závazná opatření. Na druhé, ekonomické úrovni, jde o vytváření zisku v zájmu uspokojování vlastníků, vytváření pracovních míst a o nabídku zboží a služeb v rámci trhu. Třetí úroveň je podnikatelská etika. Nejvyšší úrovní je filantropická odpovědnost, která odkazuje na činnosti, které nejsou od organizací vyžadovány, ale podporují lidský blahobyt (Střížová a kol., 2014).

3.2 Manažerská komunikace

3.2.1 Obecná charakteristika komunikace „communicare“, její funkce a cíl

„Komunikaci můžeme chápat jako přenos informací v rámci sociální interakce mezi jedinci nebo jedincem a skupinou, případně skupinami, ve které hraje kromě jazyka významnou roli i neverbální náznaky.“ (Giddens, Sutton, 1993, str. 550).

Komunikace je mnoha příručkami, slovníky i autory definována jako proudění informací, přenos znalostí nebo sdělení od jednoho zdroje ke druhému. Při vysvětlení tohoto pojmu je nutné vzít v úvahu etymologii slova, kdy *communicatio* znamená vespolečné účastnění a *communicare* znamená činit něco společným, společně něco sdílet. Na komunikaci se tak podílí i druzí, kteří jsou komunikaci přítomni a lze ji charakterizovat jako manifestaci lidských vztahů. Každá komunikace má svou syntax, sémantiku a pragmatickou stránku. V rámci syntaxe se zkoumají jevy jako kódování, komunikační kanály, kapacita komunikace, ruchu, redundance, statistické jazykové výskyty. Podstatou sémantiky jsou významy slov. Úkolem pragmatiky je analýza vztahu mezi produktořem a příjemcem v konkrétním kontextu, porozumění záměru a rozbor takových fenoménů jakými jsou ovlivňování, přesvědčování, potvrzování, přijímání a odmítání komunikovaného sebepojetí druhého a jiné (Vybířal, 2005).

Vzájemné vztahy lidí jsou ovlivňovány komunikací, které povětšinou nevěnují pozornost. Z tohoto důvodu je většinou zkoumána z psychologického hlediska. S přihlédnutím k latinskému významu slova lze komunikaci označit také za jednosměrný přenos informací s vlastním obsahem a formou a podílení se na nějaké činnosti, které v sobě zahrnuje i emoce (Jiřincová, 2010). Podle Mikuláščík (2010) je komunikace širokospektrá, protože může označovat dopravní síť, přemíst'ování lidí, materiálu, myšlenek i informací apod. Komunikačními prostředky mohou být jazyk, pošta, telefon či počítač.

Z výše uvedeného vyplývá, že komunikace je interdisciplinářní pojem, na který můžeme nahlížet z více aspektů podle toho, v jakém oboru se pohybujeme. Můžeme jej definovat z hlediska psychologického, biologického, historického, sociologického, kybernetického apod. a to jí dává funkci a účel. Jiřincová (2010) uvádí čtyři základní

funkce komunikace, a to funkci informativní s cílem někomu něco oznámit a předat mu zprávu dále funkci instruktážní s cílem navést, poradit nebo naučit. Třetí funkce je persuasivní s cílem přesvědčit, ovlivnit, ale také zmanipulovat a čtvrtou funkci zábavní s cílem pobavit. Kromě čtyř základních funkcí komunikace existují ještě další funkce dle cíle, např. upoutat pozornost, předvádět se, získat informaci, vyděsit, motivovat k práci, shrnout, navrhnout, konzultovat, aj. Komunikační proces zpravidla neplní pouze jednu z funkcí, ale synchronně i nesynchronně více funkcí s tím, že se předchází od jednoho účelu k druhému. Informativních, oznamovacích a popisných komunikačních výměn není v běžných situacích mnoho. Povětšinou jde o skryté instruování nebo přesvědčování i v případech kdy jde o komunikaci s informativní funkcí (Vybíral, 2009). Hranice mezi jednotlivými funkcemi není jednoznačná, a proto je možné vymezit více základních funkcí komunikace. Mimo základní, který mi jsou informativní, instruktivní, mohou být funkce svěřovací, poznávací, vzdělávací a výchovná, souvztažní, úniková a jiné (Mikuláščík, 2010).

3.2.2 Efektivní manažerská komunikace

Manažeři jsou při své práci nuceni komunikovat s širokým spektrem lidí v určitých sociálních rolích a pozicích, což klade vysoké nároky na jejich jazykovou zdatnost, aby se co nejvíce přiblížili komunikačnímu partnerovi (Jiřincová, 2010). Má-li být mezi manažery a zaměstnanci komunikace efektivní, tedy jasná a přímá, je třeba respektovat a prosazovat obecná pravidla. Důležitým aspektem komunikace mimo psaný a mluvený projev je dojem, který u pracovníků manažer vyvolá a důvěryhodnost, kterou dává svým slovům. Komunikace uvnitř i vně prostředí organizace je předpokladem prosperity a kladného vnímání podniku (Anon, 2007). *„V globálním ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní síli. Úspěšné řízení takové různorodosti lidí od podniků vyžaduje, aby za účelem zlepšení vztahů se zaměstnanci věnovaly pozornost produktivní komunikaci. Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 503).

Fungující komunikaci lze charakterizovat jako vnímání, očekávání s kladením požadavků a je nutné si dále uvědomit, že komunikace a informace jsou dvě různé

protikladné věci s vzájemnou závislostí (Drucker, 2016). Manažer musí při komunikaci dodržet zásady pozitivní komunikace, zejména tak, že se zaměřuje na problém a ne osobu, které mu jej sděluje; přistupuje k problému popisně a nehodnotí ho; s partnerem vede dialog v osobní rovině a své názory neskrývá za jinými autoritami; dokáže trpělivě naslouchat názorům jiných (www.manazerroku.cz). S těmito zásadami souvisí osvojení šesti užitečných návyků, který mi jsou sebezpříjetí, opravdovost (mluvit pravdu), porozumění (empatie), respekt, nadhled a nestrannost (Plamínek, 2012). Zásady pozitivní komunikace lze shrnout do komunikačních návyků, které jsou zobrazeny na obrázku 3.

Obrázek 3 Klíčové komunikační návyky

MY (umění pomoci)	NESTRANNOST
	NADHLED
TY (umění pochopit)	RESPEKT
	POROZUMĚNÍ
JÁ (umění promluvit)	OPRAVDOVOST
	SEBEPŘIJETÍ

Zdroj: upraveno dle Plamínek, 2012

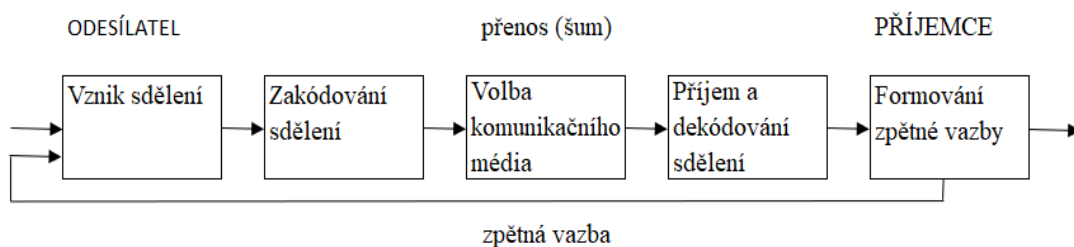
3.2.3 Komunikační proces

Komunikační proces lze charakterizovat jako vzájemné působení mezi komunikujícími partnery přenosem sdělení (Kunczik, 1995). Motivem vzniku komunikačního procesu je vznik sdělení, které se rozhodne odesílatel odeslat jednomu nebo více příjemcům. Podnětů k tomuto rozhodnutí může být celá řada, například prostředí, řešená problematika, cíle sdělení, nezbytnosti, forma a časová náročnost, případně nutnost zpětné vazby aj. Odesílatel musí před sdělením také zvážit, co příjemce musí nebo má vědět a co by mohl vědět, aby získal potřebné informace (Vymětal, 2008).

Základními prvky komunikace jsou komunikátor, interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Prvky komunikace jsou zobrazeny ve schématu komunikačního modelu na obrázku 4. Komunikátor lze definovat jako zdroj nebo původce sdělení. V organizaci to mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Interpretace je charakterizována tím, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Zakódování je převedení myšlenek do systematické řady symbolů vyjadřující komunikátorův úmysl. Výsledkem zakódování je verbální nebo neverbální

sdělení. To je předáváno členům organizace pomocí nejrůznějších informačních kanálů (osobně, e-mail, telefon aj.) Dekódování je procesem myšlení příjemce, tedy osoby. V případě, že je od příjemce ke komunikátorovi vyslána zpětná vazba, jedná se o oboustranný komunikační proces. Do komunikačního procesu mohou zasahovat rušivé faktory, šum, který může sdělení zkreslit. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Obrázek 4 Schéma komunikačního modelu



Zdroj: Mikuláščík, 2010

Proces komunikace je spojen se sociálním jednáním, které má podobu schématického pravidelného a postupného chování. Toto chování je očekáváno a stanovená pravidla ho mohou zjednodušit. Pravidla lze seřadit do postupové struktury:

- vnímání dat,
- spojování dat významem,
- vkládání záměru a postoje,
- sebereflexe a sebekoncepce,
- soubor předpokladů, očekávání a pravidel,
- kulturní model.

Dále proces ovlivňují dva komunikační zákony. Zákon „dvojitá filtrace“ vyjadřuje skutečnost, že je z komunikace poprvé nevědomě vybráno to důležité a po druhé vědomě na základě subjektivního posouzení. Zákon „posledního člunu“ znamená, že si více pamatujeme poslední informace nežli potáčení či informace ze střední částí projevu (Mikuláščík, 2010).

3.2.4 Komunikační bariéry

Komunikace není ovlivněna pouze způsobem sdělení, šumem v procesu komunikace nebo sociálním jednáním a komunikačními zákony, ale také komunikačními bariérami. Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, dále hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje nebo sémantické problémy, také filtrování, časová tíseň

a komunikační přetížení jsou nejčastějšími komunikačními bariérami, které se objevují v podnikové i interpersonální komunikaci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Bariéry lze dělit na interní a externí. Interní jsou dány určitými osobnostními problémy komunikujícího a patří k nim obava z neúspěchu, problémy osobního rázu, sémantika, xenofobie, neúcta, povýšenectví, také skákání do řeči nebo čtení myšlenek. Patří sem také nepřipravenost v komunikaci, stereotypizace, kategorizace komunikačního partnera, myšlenkové chyby včetně fyzické a psychické zhoršené funkčnosti. Do externích bariér řadíme rušivé elementy z prostředí, například nezvyklé prostředí, demografické bariéry, vyrušování, hluk a vizuální rozptylování a také organizační bariéry (Mikuláščík, 2010).

3.2.5 Asertivita

Asertivita je základním předpokladem pozitivní komunikace. Lze ji charakterizovat jako nenásilné, vlídné, přesto pevné a sebejisté, otevřené vyjadřování a prosazování svého názoru při respektování slušnosti a taktu, aby nebyla omezována svoboda a práva komunikačního partnera nebo partnerů (Vymětal, 2008). Toto jednání lze využít při složitých jednáních a vypjatých sociálních situacích či sporech. *„Asertivně jednající člověk dokáže věcně čelit: kritice (zvláště neoprávněné), manipulaci, afektovaným a agresivním výpadům, které jsou namířeny vůči němu.“* (Vybíral, 2005, str. 237, 238).

3.2.6 Determinanty ovlivňující komunikaci a styly komunikace

Efektivní komunikaci ovlivňují také temperament komunikátora a příjemce a jejich charakter, sebepojetí, potřeba komunikovat i styl komunikace. Jedná se o determinanty, činitele, které vyjadřují dynamickou stránku osobnosti s dispozicemi k emočním reakcím, mravní vlastnosti a jádro osobnosti, pozitivní nebo negativní sebepojetí a také motivaci ke komunikaci. Podle nich lze posuzovat sílu a rychlost odpovědi, převládající nálady, zpochybňování sebe samého, neupřímnost, potřeby a nejnaléhavější pohnutky jednání (Jřincová, 2010).

Jedním z determinantů komunikace je také styl, který spojuje účel, způsob i okolnosti mezilidského komunikování. Rozdíly jsou dány i společenským postavením, emocemi a také časovou periodou kontaktů. Plaňava (2005) rozlišuje dle průběhu a účelu mezilidské komunikace pět stylů: konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací

a osobní až intimní. Oproti tomu Vymětal (2008) uvádí řadu komunikačních stylů: koncepční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací a ostatní.

Konvenční styl stvrzuje daný stav, jedná se o krátkou komunikaci s mírně pozitivními emocemi se snahou po slušném, pozitivním a přátelském kontaktu. Předpokládá se optimální distanc mezi lidmi, psychologická i prostorová. Konverzační styl udržuje dobré interpersonální a neformální vztahy, informuje o zajímavostech a cílem je se pobavit a vyplnit čas. Tento styl se vyznačuje sociálně psychologickou charakteristikou, tj. zachovat rovnovážný vztah zúčastněných, každý z účastníků má možnost nabídnout námět hovoru a mluvit stejně dlouhou dobu jako ostatní. Oproti tomu operativní styl je komplementární, je zde vztah nadřazenosti a podřízenosti. Jsou zde vymezeny role, pozice i kompetence a chybí emocionální zabarvení. Vyjednávací styl předpokládá stejnou úroveň postavení účastníků s cílem dosažení vyřešení určitého úkolu. Zdůrazňuje se snaha dojít ke kompromisu, převládají mírně pozitivní emoce i přes odlišnost názorů. Nejintimnějším komunikačním stylem je styl osobní, který vyjadřuje vnitřní pocity, osobní představy a problémy. Jsou zde silně zastoupeny emoce v pozitivním či negativním smyslu. Tento styl předpokládá a vyžaduje důvěru, empatii, ochotu naslouchat a akceptaci druhého (Plaňava, 2005; Vymětal, 2008).

3.2.7 Ego v komunikaci

Ego lze vyjádřit jako naši osobnost, ale také jako část naší duše (psyché). Za aspekt naší duše ego považoval především Sigmund Freud, zakladatel psychoanalýzy. Psychoanalýza, která je psychologickou teorií, nezahrnuje rozbor komunikace, slouží především pro terapeutické potřeby. Ego v komunikaci zohledňuje transakční analýza, jejímž zakladatelem je Eric Berne. Znamená to, že se člověk vždy nachází v jednom ze tří ego-stavů (rodič, dospělý, dítě), z kterého komunikuje s druhými i sám se sebou a tyto stavy se mohou prolínat (Vybíral, 2005). Ego rodiče vystihuje naučené pojetí života, morálku, zákony, zákazy, příkazy a kritiku, ovládání, panovačnost, přísnost, autoritativnost, pomoc a péči, ochraňování. Charakteristickými projevy ega rodiče jsou hrozivé či soucitné pohledy, lomení rukama, hlazení, a v komunikaci je často využíváno pochvalného nebo kritického hodnocení. Ego dospělého lze identifikovat jako naučené pojetí života, zralou vyváženost, rozum a zkušenosti, sebekontrolu, respekt, toleranci, sebekontrolu a asertivitu. V komunikaci se ego dospělého projevuje kladením otázek

a vyjadřováním vlastních názorů, často jsou používána slova jako myslím, možný, aha, srovnatelný nebo objektivní. Oproti tomu dětské ego zahrnuje procítěné a prožitkové vnímání života, impulzivnost, emocionalitu až vzpurnost, hravost, tvořivost a zvědavost. V komunikaci se toto ego projevuje kňouravým hlasem, koulením nebo klopením očí, křivením úst, případně i okusováním nehtů. Nejčastěji používanými slovy v komunikaci jsou slova jako chci, nebudu a udělám, nevdám (Mikuláščík, 2010; Vybíral, 2005).

Vnímání ego-stavů může komunikujícím pomoci dospět k obecnější schopnosti vnímání partnerů nejen v rovině věcné komunikace, ale i k pochopení prožívaných pocitů a vyjadřovacích vztahů. Vyhodnocení situace může být v některých případech složité s ohledem na to, že z komunikačního partnera může v jednom okamžiku mluvit i více stavů. Takové stavy nastávají ve chvíli, kdy komunikační partner používá ironii, humor, flirtování a jiné typy sociálních her (Plamínek, 2012). Psychologické a sociální hry jsou součástí interpersonálních komunikačních výměn a jsou používány pro zlepšení sociálních vztahů nebo k sebepoznání apod. a pro zpestření neustále se opakující a rigidní komunikace. Komunikační transakce se stává hrou ve chvíli, kdy je komunikace řízena s určitými pravidly, v komunikaci není zapojena celá osobnost (převládá nevědomě jeden z ego-stavů), komunikující jedná nevědomě a automaticky s určitou rolí ve hře, transakce jsou skryté. K takové hře patří i situace překvapení, zmatení nebo zamlžování. Výsledkem hry jsou pocity kompetičního rázu, odstupů, uspokojení, škodolibosti, satisfakce, ale i pocity vítězství, nadvlády či odplaty (Vybíral, 2005; Mikuláščík, 2010).

3.2.8 Verbální komunikace

„Spustí-li se lijavec nebo padá-li sníh z nebe, nevrací se zpátky, nýbrž zavlažuje zemi a činí ji plodnou a úrodnou, takže vydává símě tomu, kdo rozsívá, a chléb tomu, kdo jí.

Tak tomu bude s mým slovem, které vychází z mých úst: Nenavrátil se ke mně s prázdnou, nýbrž vykoná, co chci, vykoná zdárně, k čemu jsem je poslal.“

Izajáš 55:10-11

Verbální komunikace je mezioborovým pojmem, kterým se zabývá lingvistika, filologie a filozofie. V širším pojetí do ní zařazujeme komunikaci ústní i písemnou, přímou i zprostředkovanou a živou, případně reprodukovanou. V užším pojetí

ji můžeme vyjádřit pomocí slov prostřednictvím jazyka (Vymětal, 2008). Užívání jazyka je však specifické a je dáno rysy osobnosti i jejími zvláštnosti:

- introvert mluví málo, klidně a tiše, bez emočního akcentu;
- extravert mluví hodně, většinou řekne vše, co má na srdci;
- egoista mluví o sobě, o tom co, a co by případně udělal, co si o tom myslí;
- autokrat prosazuje tvrdě své názory a myšlenky, komunikace je jednostranná a vyžaduje podřízenost;
- submisivní osobnost je konvenční, poddajná a nestaví se do opozice;
- liberál je nestranný, nemluví do věcí jiných, k řešení a problémům přistupuje alternativně a své názory říká jako jednu z možností (Vymětal, 2008; Mikuláščík, 2010).

Obvykle se u verbální komunikace rozlišují dvě komunikační roviny, racionální a emocionální a dva druhy komunikace, formální a neformální. Racionální komunikace důsledně odděluje emoce. Používá rozumovou a racionální část komunikace pro dosažení závěru nebo kompromisu v předem daných mezích. Je základem komentování. Oproti tomu emocionální komunikace se zabývá sdělením, jeho formou, způsobem podání, podstatné jsou individuální názory a pocity komunikačních partnerů. Pocity mohou být extrémní (křik, pláč, hysterie apod.), a tato komunikace proto poskytuje informace o psychologické profilaci a kondici komunikujícího, dále o jeho vlastnostech a technikách vedení komunikace. Formální komunikaci vystihuje plánování průběhu jednání, stanovení specifických cílů a neveřejnost. Jedná se o přijímací pohovory, hodnocení spolupracovníků, formální přijetí, poskytování poradenství, vyřizování stížností a jiné. Neformální komunikaci lze označit jako nenáročnou, vyskytuje se častěji než formální. Příkladem mohou být telefonní rozhovory, rozhovory při náhodných setkáních nebo s kolegy, společenská konverzace a jiné (Vymětal, 2008).

Slovní komunikaci doprovází paralingvistické jevy, které mohou o komunikátorovi prozradit to, co říci nechtěl, nebo slouží k záměrnému naznačování. V běžné konverzaci není vždy zcela běžně zdůrazňováno, co si řečník myslí sám o sobě nebo o poslouchajících, případně o vzájemných vztazích. Z toho důvodu se může v komunikaci projevit posuzování, kontrolování, manipulování, lhostejnost, nadřazenost,

otevřené očekávání (Mikuláščík, 2010). Paralingvistické jevy můžeme dělit podle Jiřincová (2010) na hlasitost sdělení, srozumitelnost, rychlost řeči, kadence a melodie, rytmus řeči a pauzy. Mikuláščík (2010) k paralingvistickým znakům přidává ještě rychlost verbálního projevu, objem a kvalitu řeči, chyby v řeči a slovní vata. Slovní vatou jsou myšlena slova v podobě zlozvyku používaná mezi slovy nebo větami.

3.2.9 Nonverbální komunikace

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

Peter Drucker

Člověk jako lidský tvor se na počátku své historie vyjadřoval také posunky, mimikou obličeje, postojem těla, neartikulovanými zvuky, kterými si sdělil vše, co bylo nutné. Tyto hluboce zakořeněné dovednosti člověk využívá i v současné době a mnohdy předcházejí vlastní řeči pod hranicí našeho vědomí. *„To, co říkáme, vede často k úspěchu či neúspěchu daleko méně než to, jak to říkáme, kdy pro společenský úspěch je účinné použití řeči těla stejně rozhodující jako schopnost používat plynne rodný jazyk.“* (Jiřincová, 2010, str. 95). Z toho je zřejmé, že neverbální komunikaci využíváme k tomu, abychom podpořili řeč (regulovali její tempo, podtrhli a zdůraznili vyslovené), nahradili řeč (ilustrace a symbolizace), vyjadřovali jsme emoce nebo interpersonální postoj (sympatie, dominance, zpochybňování, přesvědčování) a uskutečnili sebevyjádření (představili se) (Vybíral, 2005).

Neverbální komunikaci můžeme členit na:

- kinezika (sledování pohybů celého těla),
- gestika (pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy),
- mimika (pohyby obličejových svalů),
- vizika (pohyby očí, víček a obočí; oční kontakt),
- haptika (význam doteků),
- proxemika (význam vzálenosti),
- posturologie (postoj a pozice celého těla), a to podle částí těla, které

informaci sdělují, doprovázejí a ilustrují (Vymětal, 2008). Podle Jiřincová (2010) je neverbální komunikace dále spojena s neverbálními znaky (artefakty), například oděvy a šperky, které jsou podmíněny kulturou v daném prostředí, dobou, sociální skupinou.

3.2.10 Komunikace v organizacích

Základem fungující a prosperující organizace je komunikace. Ta je jejím základním nástrojem pro řízení a souvisí s kvalitou informací, jejich zpracováním a přenosem. Komunikace v organizacích má pět základních funkcí, úkolovou, sociálně podporující, motivační, integrační a inovační. Úkolová funkce souvisí s oboustrannou komunikací mezi vedením, manažery a zaměstnanci, pro efektivní plnění stanovených cílů organizace. V harmonické organizaci jsou zaměstnanci milí a vlídní, někteří navazují individuální přátelské vztahy, které jsou součástí jejich soukromého života, a to je podstatou funkce sociálně podporující. Motivační funkce se zaměřuje na iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, týmem i organizací. Cílem integrační funkce je spojit zaměstnance do komunity pod firemní kulturu, logo apod. Pokud jsou lidé spokojeni, vytváří se prostor pro inovace, proto je poslední funkcí komunikace v organizacích funkce inovační.

Komunikace v organizacích probíhá ve čtyřech směrech, sestupně a vzestupně, horizontálně a diagonálně, a tomu by měla být přizpůsobena organizační struktura podniku. V každém směru komunikace v organizacích mohou nastat překážky, které by schopný manažer měl umět rozpoznat, aby je mohl zvážit a řešit pro zachování efektivní komunikace podniku. Sestupnou komunikaci lze charakterizovat směrem shora dolů, to je od manažerů ve vyšších stupních k jedincům na nižších úrovních organizační struktury. Tato komunikace představuje oficiální stanoviska, prohlášení, oběžníky a podnikové publikace, pracovní instrukce a manuály. Efektivní a výkonné organizace potřebují fungující vzestupnou komunikaci, které může být, zvláště ve větších organizacích, problematické dosáhnout. Vzestupná organizace zahrnuje schránky s náměty a připomínkami, schůze a porady nebo hlášení vedoucích pracovníků. Horizontální komunikace je komunikací osob na stejné úrovni organizační struktury. Tato komunikace bývá přehlížena a nejsou pro ni vytvářeny podmínky. Také diagonální komunikace bývá minimálně používána, přestože je jí potřeba využít vždy, pokud nelze komunikovat jiným způsobem (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Vymětal (2008) ke komunikačním kanálům doplňuje kanál formální a neformální s přihlédnutím k formě komunikace (verbální, písemná).

Volba komunikačního kanálu zcela závisí na rozhodnutí manažera. Ten se rozhoduje s ohledem na nastalou situaci, osobách, které se na ní podílí, a způsobu možného řešení.

Za standardní komunikační situace jsou považovány „převzetí úkolu od nadřízeného, rozhovor s pracovníkem, který udělal chybu, kritika, požádání pracovníka o určitou změnu v jeho pracovních postupech, porada se spolupracovníky, kontrola zpracovanosti jednotlivých úkolů u podřízených, týmové řešení úkolů s podřízenými i nadřízenými, povzbuzování spolupracovníků a poskytování rad, předávání informací podřízeným, zapracování podřízeného, domluva s pracovníkem jiného útvaru o společné akci, ocenění pracovních výkonů, oznámení postoje vedení organizace k různým aktuálním otázkám, sjednání schůzky, poskytnutí zpětné vazby atd.“. Tyto situace jsou zdrojem informací v rámci vzestupného komunikačního kanálu a zpětnou vazbou, které vedou k efektivnosti a optimalizaci činností vedoucího pracovníka. Ten musí znát i další komunikační prostupy, kterými jsou „rozhovor, dialog, pohovor, vyjednávání, vylákání informací, telefonování, pozitivní i negativní komunikaci, komunikaci v týmu, a dále uvádí méně známé komunikační postupy jako je informování a instruování, příkazování, přesvědčování, motivování, poskytování zpětné vazby, chválení, kritizování, disciplinární řízení a kontrolování“ (Vymětal, 2008, str. 276, 277).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika Městského úřadu Jičín

Město Jičín se nachází v Královéhradeckém kraji, na řece Cidlině v Jičínské pahorkatině. Město Jičín patří mezi obce s rozšířenou působností, dále jen „ORP“, vymezeným dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Katastrální území ORP Jičín s plochou 59 666 ha, zahrnuje 77 obcí a žije zde 74 tisíc obyvatel. Městský úřad je orgánem Města Jičín a institucí poskytující služby veřejné správy. V rámci přenesené působnosti zajišťuje agendy svěřené mu státem a v rámci samostatné působnosti zajišťuje agendy v rozsahu, které mu uloží Zastupitelstvo nebo Rada města. Městský úřad je rozdělen na 2 pracoviště s hlavním sídlem na Žižkově náměstí 18 a dále v ulici 17. listopadu 16 v Jičíně a zaměstnává přibližně 160 zaměstnanců (www.mujiicin.cz).

4.1.1 Organizační struktura městského úřadu

Organizační struktura (Příloha č. 2) Města Jičín a Městského úřadu Jičín je členěna na tři základní úrovně. První je tvořena samosprávou, tedy zastupitelstvem a radou města, starostou a místostarosty. Tuto úroveň doplňují výbory zastupitelstva a komise rady města. Druhou úroveň tvoří tajemník, jakožto vedoucí úřadu, s vazbou na samosprávu města. Třetí úroveň je tvořena jednotlivými odbory a odděleními a organizacemi zřízenými městem a příspěvkovými organizacemi.

Městský úřad tvoří starosta, místostarostové a zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Městský úřad je organizačně členěn do odborů, oddělení a úseků. Za chod celého úřadu zodpovídá vedoucí úřadu, tajemník.

Městský úřad se člení takto:

Odbor ekonomický:

oddělení účetnictví

oddělení rozpočtu, daní a kontroly

oddělení správy majetku města

Odbor správních agend

Odbor dopravy:

oddělení dopravně-správních agend
oddělení silničního hospodářství
Odbor investiční výstavby a údržby města:
oddělení veřejných zakázek
Stavební úřad
Obecní živnostenský úřad:
registrační oddělení, úsek kontroly
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví:
oddělení sociálně-právní ochrany dětí
úsek péče o dítě
úsek sociální kurately
oddělení sociálních služeb a zdravotnictví
Odbor životního prostředí
Vodoprávní úřad
Odbor školství, mládeže a tělovýchovy
oddělení rozpočtů škol
Odbor kultury a cestovního ruchu
Odbor územního plánování a rozvoje města
oddělení Úřad územního plánování
Oddělení správy MěÚ
Oddělení památkové péče
Oddělení informatiky
Oddělení právní a personální
Oddělení dotací,
Pověřenec pro ochranu osobních údajů (pro město a jeho příspěvkové organizace)
Kancelář úřadu (není samotným útvarom)

a dále se vyčleňuje:

Architekt města
Interní audit
Krizové řízení
Sekretariát starosty a místostarostů

Z grafického schéma organizační struktury (Příloha č. 2) je zřejmé, že v organizaci probíhá sestupná komunikace, která směřuje od samosprávy města k vedoucímu úřadu a následně k jednotlivým vedoucím pracovníkům odborů a oddělení. Horizontální komunikace na první úrovni probíhá mezi zastupitelstvem a výbory, radou města a komisemi, starostou a místostarosty, komisemi, interním auditem, architektem města, tiskovým mluvčím. Dále také se sekretariátem starosty a místostarostů a městskou policií. Na třetí úrovni probíhá horizontální komunikace mezi vedoucími pracovníky, kanceláří úřadu a pověřencem pro ochranu osobních údajů.

4.1.2 Povinnosti a pravomoci vedoucích pracovníků

Mezi hlavní činnosti vedoucích pracovníků odborů a oddělení Městského úřadu Jičín patří řízení a rozhodování. Vedoucí pracovníci rozhodují ve věcech přenesené působnosti a to nestranně; předkládají návrhy radě a zastupitelstvu města; se souhlasem tajemníka stanoví rozsah hlavní náplně činnosti a úkolů odboru; vymezují práva a povinnosti, včetně odpovědnosti podřízených zaměstnanců uvedených v pracovních náplních; vymezují rozsah oprávnění podřízených jménem odboru v konkrétních případech; určují svého zástupce; zajišťují součinnost a pomoc ostatním odborům a oddělením, dbají na hospodárné a účelní vynakládání finančních prostředků určených rozpočtem města a účelné používání a spotřebovávání materiálních prostředků; přijímají opatření k ochraně majetku zaměstnavatele; zajišťují úkoly související s opatřeními v mimořádných situacích, například s ochrannou utajovaných skutečností.

Velmi podstatnou činností vedoucích pracovníků je také kontrola výkonu státní správy a samosprávy na svěřeném úseku; dodržování obecně závazných předpisů a vnitřních předpisů v rámci organizace; spolupráce s příslušnými kontrolními orgány a orgány činnými v trestním řízení; včasného vyřízení stížností na svém úseku a zavedení těchto stížností do evidence; dodržování předpisů o BOZP a jiné kontrolní činnosti vyplývající ze svěřeného úseku.

Vedoucí pracovníci také z velké části vedou lidi, tedy své podřízené, kde využijí všechny manažerské funkce – plánování, organizování, rozhodování a přikazování,

kontrolu, koordinaci, analýzu, implementaci, a přitom svůj odbor nebo oddělení reprezentují vůči vedení i externímu prostředí. Vedení lidí tedy zahrnuje motivaci a hodnocení činnosti podřízených zaměstnanců, předkládání návrhů na jejich platové zařazení a mimořádné odměny; projednávání úkolů nebo problémů; dohled nad odbornou i osobní úrovní podřízených zaměstnanců; vytvoření vhodného prostředí pro výkon činností zaměstnanců; zajištění potřebných školení podle zvláštních zákonů; kvalitní předávání informací; organizování porad oddělení nebo odboru a další činnosti vyplývající ze svěřeného úseku.

4.1.3 Komunikace městského úřadu

Komunikace Městského úřadu Jičín byla zpracována na základě analýzy interních dokumentů, formou participativního pozorování a nestandardizovaných rozhovorů.

Sestupná komunikace zahrnuje oficiální stanoviska a prohlášení a interní předpisy, například předpis, kterým se stanoví organizační řád, pracovní řád, spisový a skartační řád, pravidla čerpání příspěvků osadními výbory, pravidla pro zabezpečení plnění zákona č. 106 1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, zveřejňování informací nebo směrnice o zásadách ochrany osobních údajů, směrnice o postupu při zveřejňování smluv dle zákona a mnoho dalších. Tyto dokumenty mají zaměstnanci přístupné z intranetu sdílených složek, který dále slouží k zobrazení kalendáře nebo systému pro rezervaci služebních vozidel nebo zasedacích místností, s uvedenými časy a osobami, které rezervaci provedli. Zaměstnanci tak mají možnost přizpůsobit nebo naplánovat pracovní program tak, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům.

Vzestupná komunikace úřadu probíhá především při konání pravidelných týdenních porad s účastí starosty města, vedoucího úřadu a vedoucích pracovníků oddělení a odborů, případně jejich zástupců. Porady jsou vedeny vedoucím úřadu, ale všichni mají právo se vyjadřovat k řešeným tématům. Na poradách bývají delegovány konkrétní činnosti na vedoucí pracovníky, které vyplynuly z činnosti města. Závěrem je dán prostor každému vedoucímu pracovníkovi ke sdělení důležitých skutečností nebo problémů k řešení. Zaznamenání průběhu porady je individuální, probíhá v papírové podobě. Vzestupná komunikace zahrnuje také rady konané jednotlivými vedoucími na svých odborech a odděleních. Tyto rady bývají pravidelné i nepravidelné vždy individuálně podle

rozhodnutí vedoucího pracovníka. Ve větší míře jsou tyto porady odborů a oddělní konány po týdenní pravidelné poradě vedení. V rámci tohoto směru komunikace jsou zavedeny schránky s náměty a připomínkami, které jsou umístěné na veřejně přístupných místech v obou budovách.

Pro podmínky horizontální komunikace jsou vytvořeny podmínky pouze na pravidelné týdenní poradě vedení, případně na poradách pracovních skupin. Ty jsou zakládány v případě nutnosti řešení složitějších situací nebo problémů, které musí řešit více odborů a oddělení společně. Horizontální komunikace mezi vedoucími pracovníky povětšinou probíhá na osobní úrovni a dále prostřednictvím e-mailové komunikace nebo telefonického hovoru. E-mail je využíván k rychlé komunikaci i mezi jednotlivými zaměstnanci na pozicích referentů.

Diagonální komunikace na Městském úřadu Jičín probíhá mimo organizační strukturu, ale pouze nahodile. Tento způsob komunikace je využíván v případě zrychlení informačního procesu v případech, které vyvolá činnost některého útvaru města, odboru nebo oddělení. Komunikace probíhá formou telefonního rozhovoru, e-mailu nebo osobní schůzky. Na osobní úrovni se zaměstnanci setkávají v případech, kdy není možné danou situaci či problém stručně popsat nebo vystihnout, protože to povaha řešeného neumožňuje.

4.1.4 Komunikace vedoucích pracovníků

Komunikace vedoucích pracovníků byla zpracována formou participativního pozorování a nestandardizovaných rozhovorů.

Vedoucí pracovníci komunikují především na osobní úrovni, telefonicky a písemně.

Osobní komunikaci vedoucího pracovníka můžeme rozdělit v rámci interní komunikace na komunikaci s nadřízeným a podřízeným. Komunikace s nadřízenými probíhá povětšinou z popudu vedoucího pracovníka s cílem konzultace nebo porady v situacích souvisejících s pracovními činnostmi nebo v případech souvisejících s podřízenými zaměstnanci. Osobní komunikace s podřízenými zaměstnanci probíhá denně, může se jednat o přidělení pracovních povinností a úkolů. Komunikace může

probíhat z popudu podřízeného v případech, kdy není schopen vyřešit přidělený úkol nebo jiné složité situace. Vedoucí pracovníci s podřízenými komunikují také na pravidelné či nahodilé poradě odboru nebo oddělení.

Telefonická komunikace představuje rychlý způsob předání sdělení příjemci, a to formálním i neformálním způsobem ve všech směrech. Vedoucí pracovníci mohou operativně jednat, zjišťovat a předávat potřebné informace a následně upravovat postupy nebo delegovat úkoly v jednom okamžiku.

Písemná komunikace vedoucích pracovníků probíhá v elektronické i papírové formě. Přestože v současnosti je snaha o zjednodušení administrativy a elektronizaci úřadů, část náplně práce neumožňuje zaznamenávat některé činnosti elektronicky. Takovým případem může být jednání na místě, mimo budovu úřadu, které musí být podepsáno přítomnými, a to ne vždy lze zajistit vhodným elektronickým zařízením. V případě interní komunikace například při zaznamenávání porady nebo jednání je voleno individuální řešení podle vlastního uvážení vedoucího pracovníka. Elektronická komunikace je pak zprostředkována e-mailem, který vedoucí pracovníci využívají ke komunikaci ve všech směrech. E-mail představuje, obdobně jako telefonický hovor, rychlý způsob předání sdělení, ale umožňuje připojit ke sdělení přílohy, které doplňují řešenou záležitost.

4.2 Analýza efektivní manažerské komunikace

Analýza efektivní manažerské komunikace vychází z teoretických znalostí o osobnosti manažera, jeho rolích, funkcích a dovednostech a způsobu rozhodování. Dále ze znalostí týkajících se komunikace, komunikačního procesu nebo komunikačních bariér.

Cílem analýzy, která byla provedena dotazníkovým šetřením, je zjistit, jaký způsob komunikace vedoucí pracovníci vybrané organizace preferují, jakým způsobem komunikují s nadřízenými i podřízenými zaměstnanci, zda využívají prvky otevřené komunikace a jsou si vědomi svých neverbálních projevů při výkonu svého zaměstnání.

Dotazníkové šetření bylo prostřednictvím e-mailu rozesláno všem 16 vedoucím pracovníkům Městského úřadu Jičín. Dotazník obsahuje celkem 29 zjišťovacích otázek, z toho otázky otevřené, uzavřené s mnohonásobným výběrem a otázky Likertovy škály

(Příloha č.1). Poměrné zastoupení respondentů tvoří z 31, 25% ženy a z 68, 75% muži. Dle nejvyššího dosaženého vzdělání je 93, 75% respondentů s ukončeným vysokoškolským vzděláním a 6, 25% respondentů s ukončeným vzděláním na vyšší odborné škole.

Dotazníky byly zpětně získány od 10 vedoucích pracovníků, návratnost dotazníků je tedy 62, 5 % a na základě odpovědí bylo provedeno vyhodnocení.

4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Délka doby setrvání zaměstnance ve vedoucí pozici vypovídá o schopnosti organizace udržet si vedoucí pracovníky.

Graf 1



Zdroj: vlastní zpracování

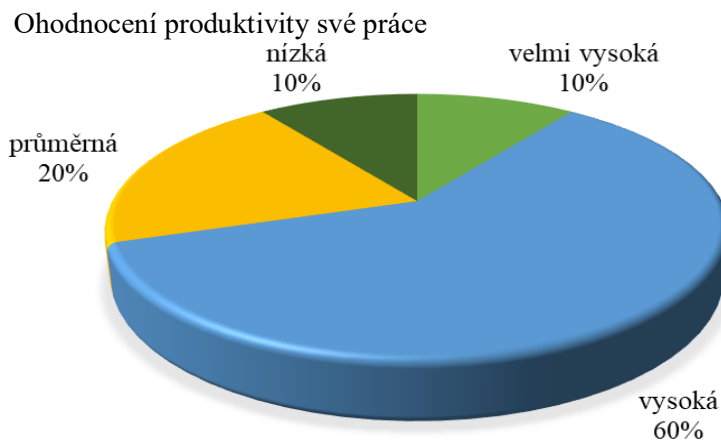
Z provedeného šetření je zřejmé, že z 10 respondentů pracují ve vedoucí pozici 4 zaměstnanci více jak 15 let, 3 zaměstnanci více jak 10 let, 2 zaměstnanci více jak 5 let a jeden zaměstnanec více jak 3 roky. Z toho vyplývá, že Město Jičín, jako zaměstnavatel, je schopný udržet si vedoucí pracovníky a motivovat je. Zároveň je zřejmé, že vedoucí pracovníci jsou schopni čelit tlakům a stresovým situacím ze strany klientů i ze strany zaměstnanců, protože ve svých pozicích setrvávají v průměru 7, 65 let.

1. Produktivitu své práce hodnotím jako

- velmi nízkou (počet odpovědí - 0),
- nízkou (počet odpovědí - 1),
- průměrnou (počet odpovědí - 2),

- vysokou (počet odpovědí – 6),
- velmi vysokou (počet odpovědí – 1).

Graf 2



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 zobrazuje sebekritické ohodnocení produktivity své práce. Z provedeného šetření je zřejmé, že 10% respondentů považuje produktivitu své práce za velmi vysokou, 60% za vysokou, 20% za průměrnou a 10% respondentů považuje svou produktivitu práce za nízkou. Produktivita práce vedoucích pracovníků lze celkově hodnotit jako vysokou.

2. Své komunikační dovednosti hodnotím jako

- velmi nízké (počet odpovědí – 0),
- nízké (počet odpovědí – 0),
- průměrné (počet odpovědí – 3),
- vysoké (počet odpovědí – 5),
- velmi vysoké (počet odpovědí – 2).

Graf 3



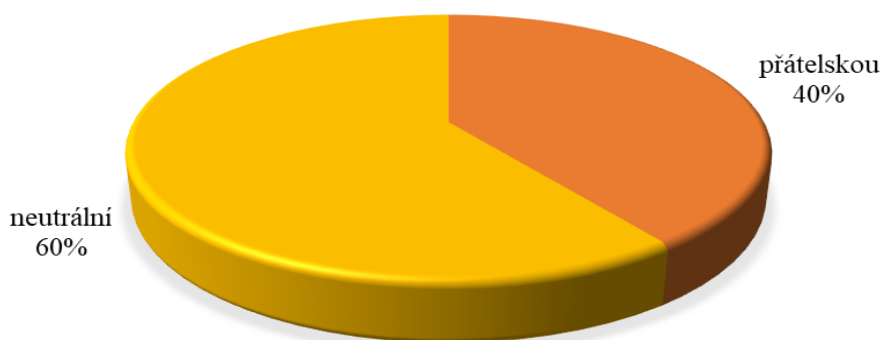
Zdroj: vlastní zpracování

Sebekritické zhodnocení vlastních komunikačních dovedností zobrazuje graf 3. Své komunikační dovednosti hodnotí vedoucí pracovníci z 20% jako velmi vysoké, z 50% jako vysoké a z 30% jako průměrné. Z provedeného šetření lze usuzovat, že komunikační dovednosti jsou vysoké.

3. Interní komunikaci Městského úřadu Jičín vnímám jako

- přátelskou (počet odpovědí – 4),
- neutrální (počet odpovědí – 6),
- nepřátelskou (počet odpovědí – 0).

Graf 4 Vnímání interní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 zobrazuje subjektivní vnímání interní komunikace v organizaci. Podle 60% respondentů je komunikace neutrální a podle 40% přátelská. Z provedeného výzkumu je zřejmé, s přihlédnutím k době setrvání zaměstnanců ve vedoucí pozici, že interní vztahy jsou v určitých situacích formálního i neformálního charakteru, protože většina zaměstnanců se poměrně dlouhou dobu zná. Z toho se dá předpokládat navazování bližších přátelských vztahů s nadřízenými i podřízenými zaměstnanci.

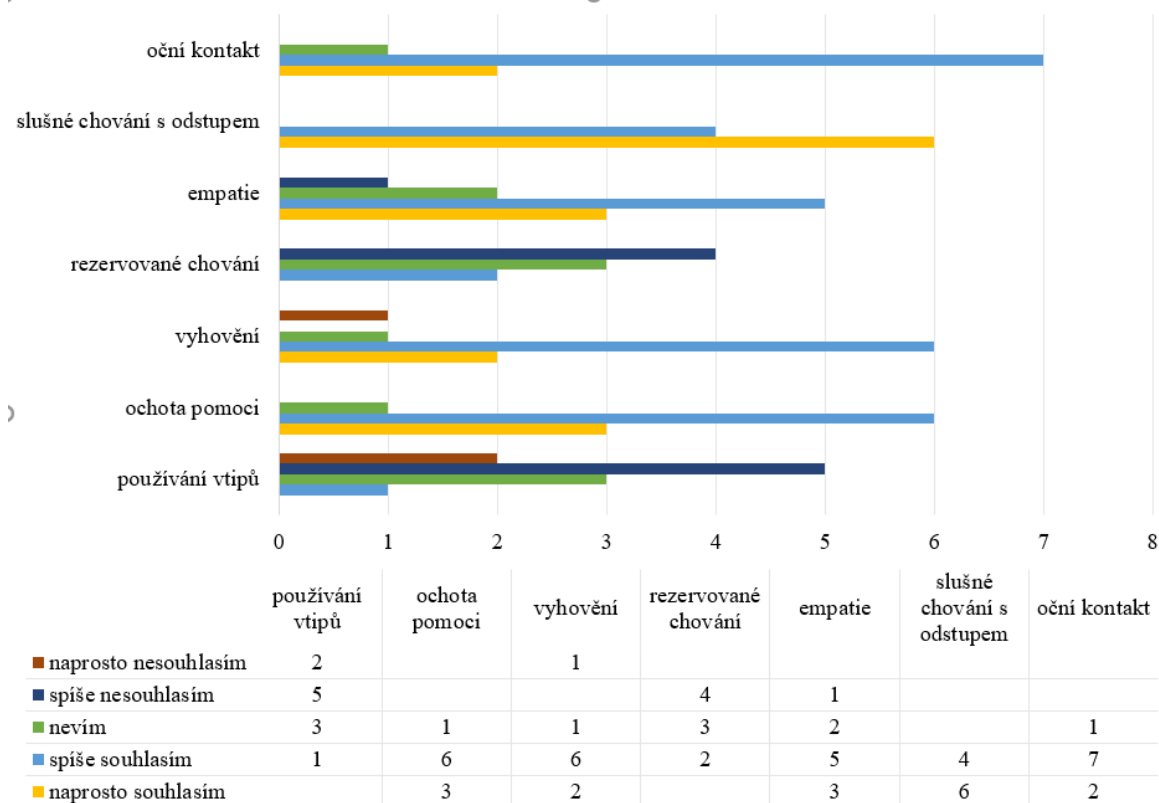
4. S lidmi se snadněji domluví pokud

- se jim dívám do očí,
- volím slušné chování s mírným odstupem,
- se snažím pochopit, jak na tom právě jsou,
- se chovám velmi rezervovaně,
- se jim snažím vyhovět,
- ochotně nabízím pomoc,

- používám v komunikaci vtipy.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 5 Otevřená efektivní komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 1 Relativní četnost odpovědí na otázku č. 4

	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>	<i>naprosto nesouhlasím (%)</i>
používání vtipů		9	27	45	18
ochota pomoci	30	60	10		
vyhovění	20	60	10		10
rezervované chování		22,22	33,33	44,44	
empatie	27,27	45,45	18,18	9,09	
slušné chování s odstupem	60	40			
oční kontakt	20	70	10		

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 zachycuje názory vedoucích pracovníků na to, co napomáhá ke snadnější komunikaci s lidmi, včetně zobrazení absolutní četností odpovědí. Dle relativní četnosti podle tabulky 1 je za nejefektivnější přístup ke snadné komunikaci ze 70% považováno

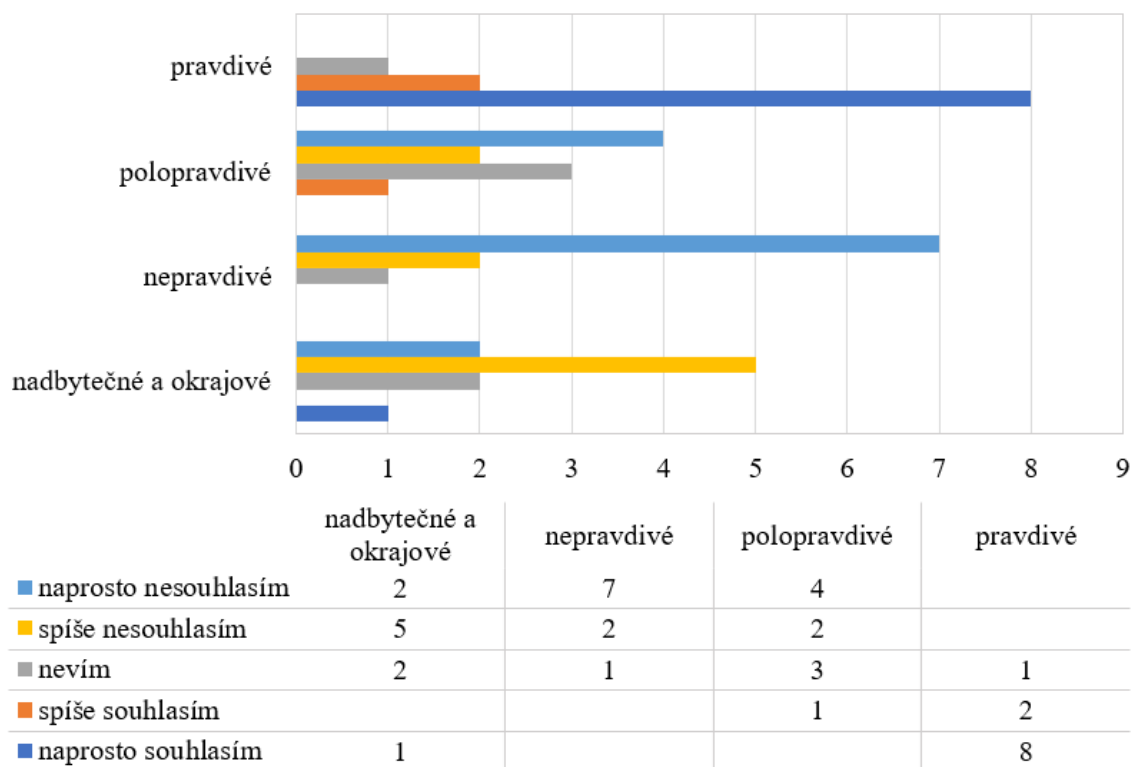
dívání se do očí, ze 60% slušné chování s mírným odstupem, ochota pomoci a snaha vyhovět. Za nejméně efektivní přístup je ze 45% považováno používání vtipů a rezervované chování.

5. Pro vedoucího pracovníka je nezbytné umět sdělit

- pravdivé informace,
- polopravdivé informace,
- nepravdivé informace,
- nadbytečné a okrajové informace.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 6 Sdělení podle druhu informací



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Relativní četnost odpovědí na otázku č. 5

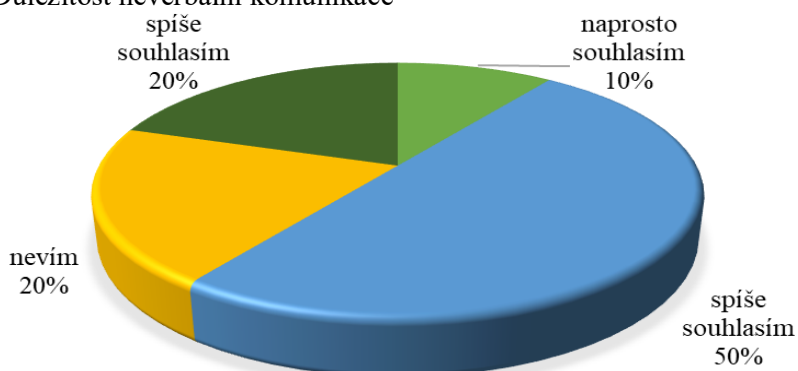
	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>	<i>naprosto nesouhlasím (%)</i>
nadbytečné a okrajové	10		20	50	20
nepřavdivé			10	20	70
polopřavdivé		10	30	20	40
pravdivé	80	20	10		

Zdroj: vlastní zpracování

Předávání informací je jedním z klíčových nástrojů činnosti vedoucího pracovníka. Graf 6 zobrazuje druhy informací podle pravdivosti, včetně zobrazení absolutní četnosti odpovědí. Z provedeného výzkumu je zřejmé, že podle relativní četnosti z tabulky 2 považují vedoucí pracovníci z 80% předávání pravdivých informací za zcela nejdůležitější. Ze 70% naprosto nesouhlasí s předáváním nepřavdivých informací, stejně tak z 50% nepovažují sdělování nadbytečných či okrajových informací za důležité. Z toho je zřejmé, že většina vedoucích pracovníků považuje za samozřejmé uvádět téměř vždy pouze pravdivé informace.

6. Neverbální komunikace je podle mého názoru důležitější než sdělované informace. (Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 7 Důležitost neverbální komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 zachycuje názor vedoucích pracovníků na to, zda je neverbální komunikace důležitější než sdělované informace. 50% respondentů spíše souhlasí s tím, že neverbální komunikace je důležitější než sdělované informace, 10% respondentů s tímto naprosto

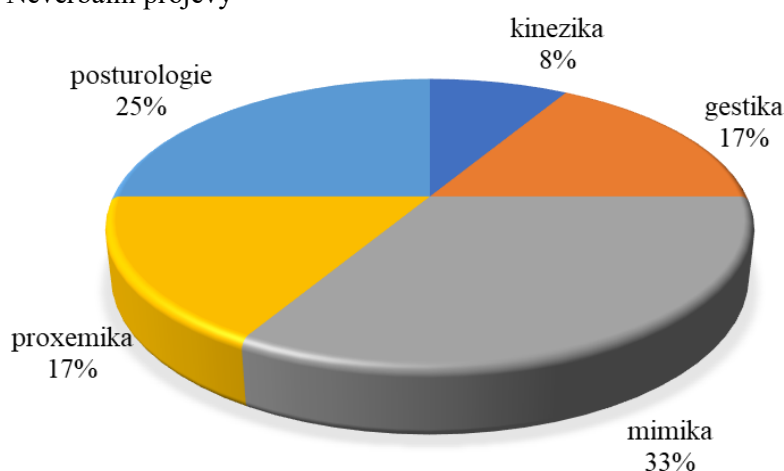
souhlasí, 20% neví a 20% spíše nesouhlasí. Z provedeného šetření lze usuzovat, že více jak polovina vedoucích pracovníků ví, co je neverbální komunikace a jakým způsobem ovlivňuje sdělované informace.

7. Z neverbálních projevů nejčastěji kontrolují a zároveň potlačují

- kineziku (počet odpovědí – 1),
- gestiku (počet odpovědí – 2),
- mimiku (počet odpovědí – 4),
- viziku (počet odpovědí – 0),
- haptiku (počet odpovědí – 0),
- proxemiku (počet odpovědí – 2),
- posturologii (počet odpovědí – 3).

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce naprosto a spíše souhlasili s daným názorem.

Graf 8 Neverbální projevy



Zdroj: vlastní zpracování

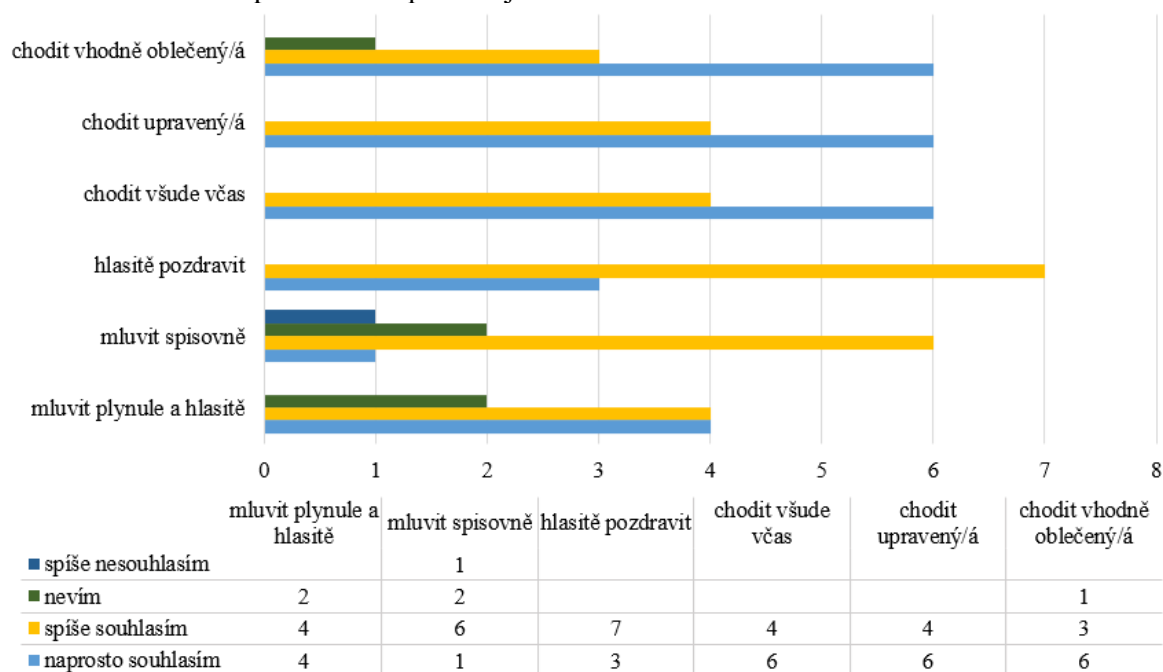
Graf 8 zachycuje nejčastěji kontrolované či potlačované neverbální projevy a tuto otázku zodpovědělo 6 respondentů. Nejčastěji kontrolovaným či potlačovaným neverbálním projevem je z 33% mimika a z 25% posturologie, dále ze 17% proxemika a gestika. Z 8% kinezika. Ani jeden z respondentů neoznačil viziku nebo haptiku. Z toho je zřejmé, že tito vedoucí zaměstnanci jsou si vědomi významu neverbální komunikace, kterou se snaží prostřednictvím mimiky a posturologie využívat.

8. Pro mne jako vedoucího pracovníka je důležité

- chodit vhodně oblečený/á,
- chodit upravený/á,
- chodit všude včas,
- hlasitě pozdravit,
- mluvit spisovně,
- mluvit plynule a hlasitě.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 9 Sebe prezentace a první dojem



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Relativní četnost odpovědí na otázku č. 8

	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>
mluvit plynule a hlasitě	40	40	20	
mluvit spisovně	10	60	20	10
hlasitě pozdravit	30	70		
chodit všude včas	60	40		
chodit upravený/á	60	40		
chodit vhodně oblečený/á	60	30	10	

Zdroj: vlastní zpracování

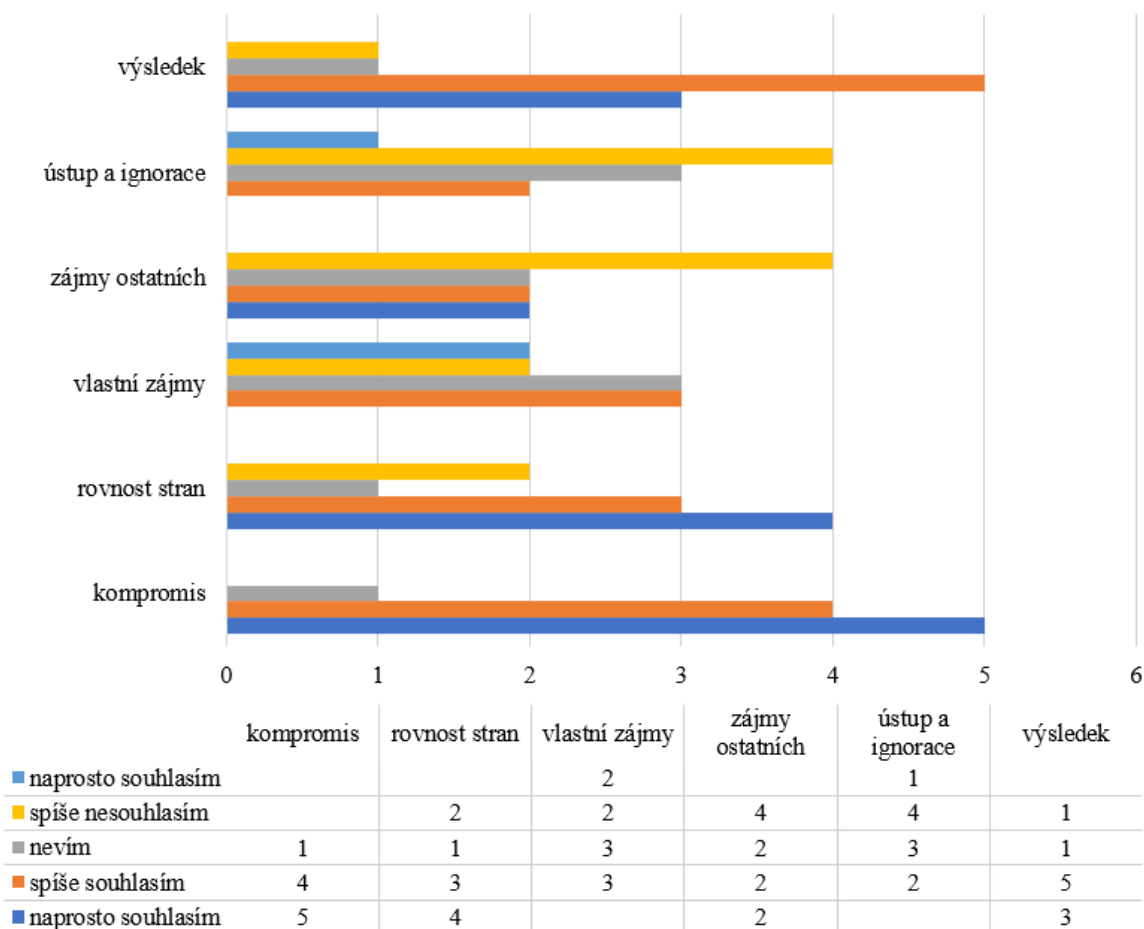
S efektivní komunikací se vzájemně spojuje také sebe prezentace a první dojem, které na nevědomé úrovni ovlivňují komunikující v komunikačním procesu. Graf 9 zachycuje, vyjádření názoru vedoucích pracovníků na sebe prezentaci a první dojem, včetně absolutní četnosti odpovědí. Podle tabulky 3, 70% respondentů spíše souhlasí s tím, že nejdůležitější je hlasitě pozdravit a 60% naprosto souhlasí s tím, že je vhodné chodit včas, vhodně oblečený a upravený. Ze 60% spíše souhlasím s tím, že je nutné mluvit spisovně. Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že dbají na vlastní sebe prezentaci a případný dojem.

9. Při konfliktních situacích je pro mě důležité

- orientovat se na výsledek,
- ustoupit nebo konflikt ignorovat,
- hájit zájmy všech stran,
- prosadit své zájmy,
- zachovat rovnost všech stran,
- dosáhnout kompromisu.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 10 Řešení konfliktní situace



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Relativní četnost odpovědí na otázku č. 9

	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>	<i>naprosto nesouhlasím (%)</i>
kompromis	50	40	10		
rovnost stran	40	30	10	20	
vlastní zájmy		30	30	20	20
zájmy ostatních	20	20	20	40	
ústup a ignorace		20	30	40	10
výsledek	30	50	10	10	

Zdroj: vlastní zpracování

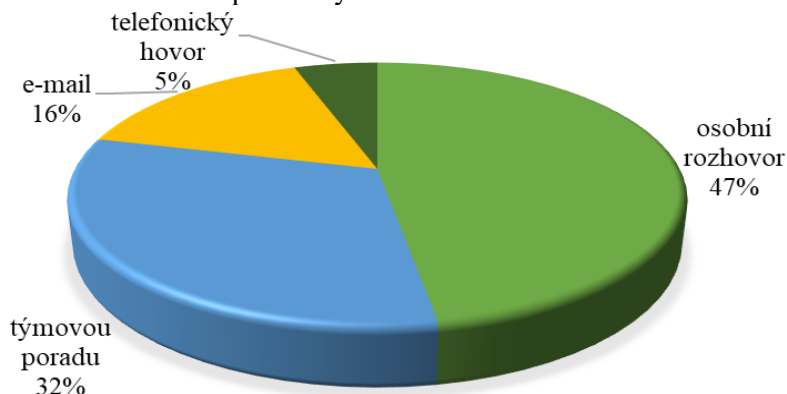
Graf 10 zobrazuje názor vedoucích pracovníků na nejčastější řešení konfliktních situací, včetně absolutních četností odpovědí. Podle tabulky 4, 50% respondentů je toho názoru, že nejlepším řešením konfliktní situace je dosažení kompromisu, a 40% souhlasí

s tím, že je důležité zachovat rovnost stran. 50% respondentů spíše souhlasí s tím, že při konfliktech je nutné orientovat se na výsledek a 40% na kompromis. Oproti tomu 40% respondentů spíše nesouhlasí s tím, že je vhodné si při složitých situacích brát v úvahu zájmy ostatních a stejně tak ustupovat nebo konflikt ignorovat. Z rozdílných odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že řešení konfliktních situací už je ovlivněno osobností vedoucího pracovníka, jeho vlastnostmi a schopnostmi.

10. Při jednání s podřízenými zaměstnanci upřednostňuji

- osobní rozhovor (počet odpovědí – 9),
- týmovou poradu (počet odpovědí – 6),
- e-mail (počet odpovědí – 3),
- telefonický hovor (počet odpovědí – 1),
- písemné sdělení (počet odpovědí – 0),
- jiné (počet odpovědí – 0).

Graf 11 Způsob komunikace s podřízenými zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 zobrazuje preferovaný způsob komunikace s podřízenými zaměstnanci. Ze 47% vedoucí pracovníci upřednostňují osobní rozhovor, ze 32% týmovou poradu, ze 16% e-mail a z 5% telefonicky hovor.

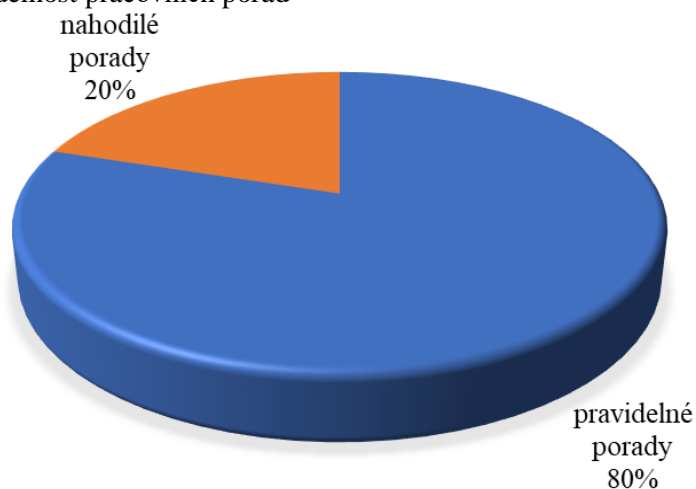
11. Pracovní porady mého oddělení/odboru

- jsou organizovány pravidelně (počet odpovědí – 8),
- jsou zavedeny, ale v případě potřeby (počet odpovědí – 2),
- nejsou zavedeny, ale chybí to (počet odpovědí – 0),

- nejsou zavedeny (počet odpovědí – 0).

Graf 12

Pravidelnost pracovních porad



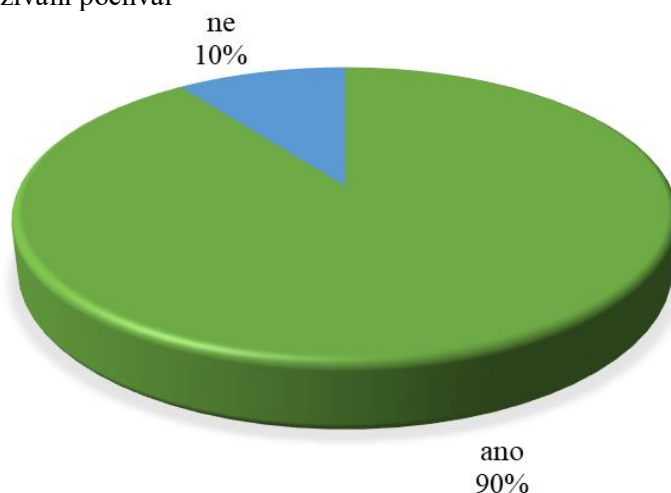
Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní porady jsou jedním ze způsobů efektivní komunikace a graf 12 zachycuje zda jsou pracovní porady vedoucími pracovníky organizovány. Z 80% jsou zavedeny pravidelné porady a z 20% porady zavedené jsou, ale jen v případě potřeby. Z toho je zřejmé, že většina vedoucích pracovníků si je vědoma toho, že pravidelná porada je efektivním způsobem sdělení informací a také nástrojem pro získání zpětné vazby od zaměstnanců.

12. K motivaci podřízených zaměstnanců používám pochvaly.

- Ano (počet odpovědí – 9).
- Ano, výjimečně (počet odpovědí – 0).
- Ne (počet odpovědí - 0).

Graf 13 Používání pochval



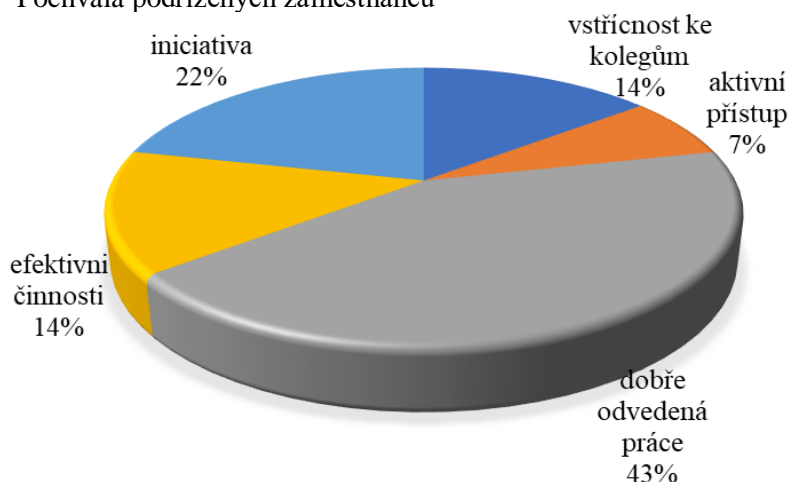
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 zachycuje informaci o tom, zda vedoucí pracovníci používají k motivaci svých zaměstnanců pochvaly. 90% respondentů uvedlo, že pochvaly používají a 10%, že ne. Z výsledku je zřejmé, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi toho, že motivování zaměstnanci budou ochotněji plnit delegované úkoly, budou vstřícní ke klientům i zaměstnancům a jejich produktivita práce bude vyšší.

13. Za co nejčastěji podřízené chválíte?

(Na tuto otázku volně odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce naprosto a spíše souhlasili s daným názorem.)

Graf 14 Pochvala podřízených zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

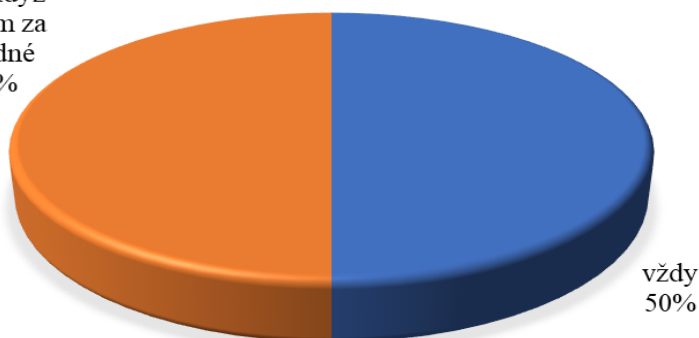
Graf 14 zobrazuje nejčastěji uváděné pochvaly používané k motivaci podřízených zaměstnanců. Respondenti uvedli, že podřízené ze 43% chválí za dobře odvedenou práci, tedy včas odevzdanou, kvalitní a rychle zpracovanou, dále z 22% za osobní iniciativu, z 14% za vstřícnost ke kolegům a zvládnutí problematických situací a jednání. Ze 7% jsou podřízení zaměstnanci chváleni za aktivní přístup.

14. K návrhům podřízených jsem otevřen/a

- Vždy (počet odpovědí - 5),
- jen, když uznám za vhodné (počet odpovědí - 5),
- zcela výjimečně (počet odpovědí - 0),
- nikdy (počet odpovědí - 0).

Graf 15

Otevřenost k návrhům podřízených
jen, když
uznám za
vhodné
50%



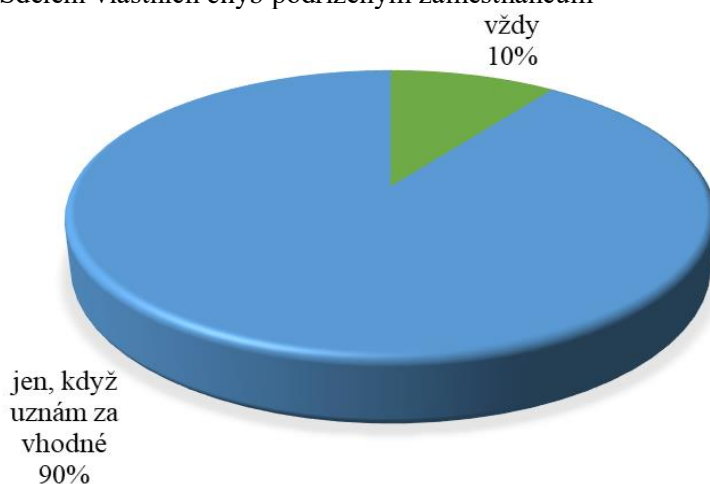
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 15 je zobrazena otevřenost vedoucích pracovníků k návrhům svých podřízených. Z šetření vyplývá, že všichni vedoucí pracovníci podřízeným naslouchají a jsou otevřeni jejich návrhům, kterými se polovina respondentů zabývá vždy a polovina jen, když uzná za vhodné.

15. Své podřízené o vlastních chybách a nezdarech informuji

- vždy (počet odpovědí - 1),
- jen, když uznám za vhodné (počet odpovědí - 9),
- zcela výjimečně (počet odpovědí - 0),
- nikdy (počet odpovědí - 0).

Graf 16 Sdělení vlastních chyb podřízeným zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování

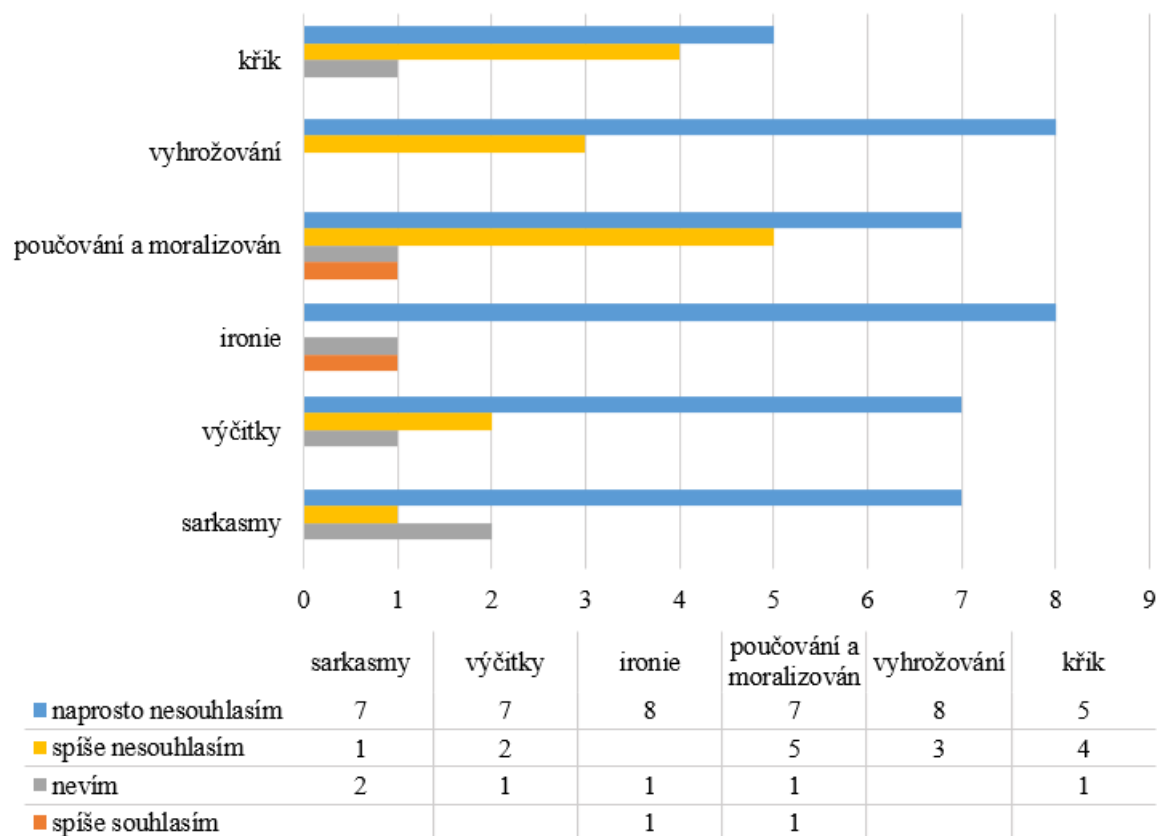
Vedoucí pracovník by měl být schopný informovat své podřízené o vlastních chybách, protože může předejít tomu, že chyba bude podřízenými zopakována. Zároveň může demonstrovat na chybě vhodný způsob řešení problému a také bude v očích podřízených zaměstnanců vypadat lidsky a věrohodně. Graf 16 zachycuje to, že 90% respondentů informuje své podřízené o chybách jen, když to uzná za vhodné a 10% je informuje vždy. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi významu chyb a o svých nezdarech podřízené informují vždy, ale zohledňují informace o chybách tak, aby to vedlo k zefektivnění pracovního týmu.

16. V některých případech je nutné v rámci komunikace s podřízenými použít

- křik,
- vyhrožování,
- poučování a moralizování,
- ironii,
- výčitky,
- sarkasmy.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 17 Neefektivní komunikační techniky



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Relativní četnost odpovědí na otázku č. 16

	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>	<i>naprosto nesouhlasím (%)</i>
křik			10	40	50
vyhrožování				27,27	72,72
poučování a moralizování		8,33	8,33	25	58,33
ironie		10	10		80
výčitky			10	20	70
sarkasmy			20	10	70

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 zachycuje neefektivní komunikační techniky a absolutní četnosti odpovědí. Podle tabulky 5, 80% respondentů naprosto nesouhlasí s tím, aby v komunikaci s podřízenými byla používána ironie, 70% naprosto nesouhlasí s výčitkami a sarkasmy a 72,72% nesouhlasí vyhrožováním. Také s používáním křiku 50% respondentů naprosto nesouhlasí a 40% spíše nesouhlasí. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že jsou si vědomy

těchto neefektivních komunikačních technik, a proto lze předpokládat, že se je při komunikaci s podřízenými snaží nepoužívat.

17. V případě, že řeším s podřízeným zaměstnancem problém

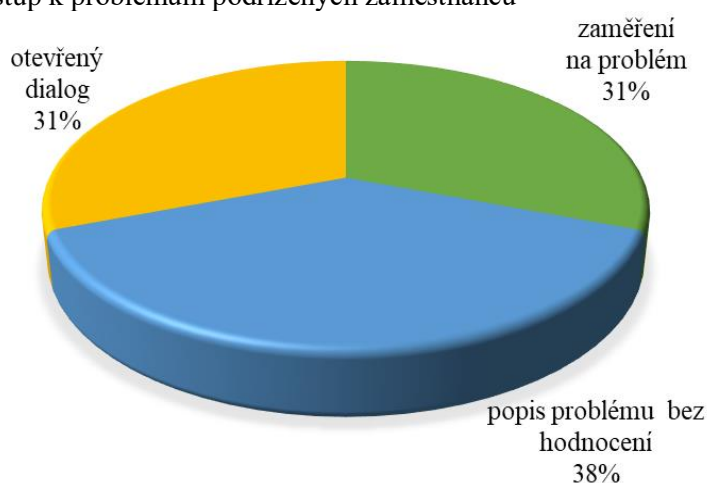
zaměřuji se na problém, nikoliv osobu, která mi jej sděluje (počet odpovědí - 6),

snažím se problém popsat a nikoliv hodnotit (počet odpovědí - 7),

vedu dialog v osobní rovině (počet odpovědí - 0),

vedu dialog tak, že je možné naslouchat názoru jiných kolegů (počet odpovědí - 6).

Graf 18 Přístup k problémům podřízených zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 18 je zobrazen přístup vedoucích pracovníků k problémům podřízených. 38% respondentů uvedlo, že se snaží k problému přistoupit s nadhledem a nehodnotit ho. Dále z 31% se respondenti snaží zaměřit na problém a ne osobu, která jim ho sděluje a přitom se snaží vést dialog, při kterém je možné naslouchat názoru jiných kolegů. Z odpovědí lze posuzovat, že vedoucí pracovníci aktivně naslouchají svým podřízeným a to tak, aby bylo co nejrychleji možné nalézt vhodné řešení. Při řešení takových situací nevedou dialog v osobní rovině.

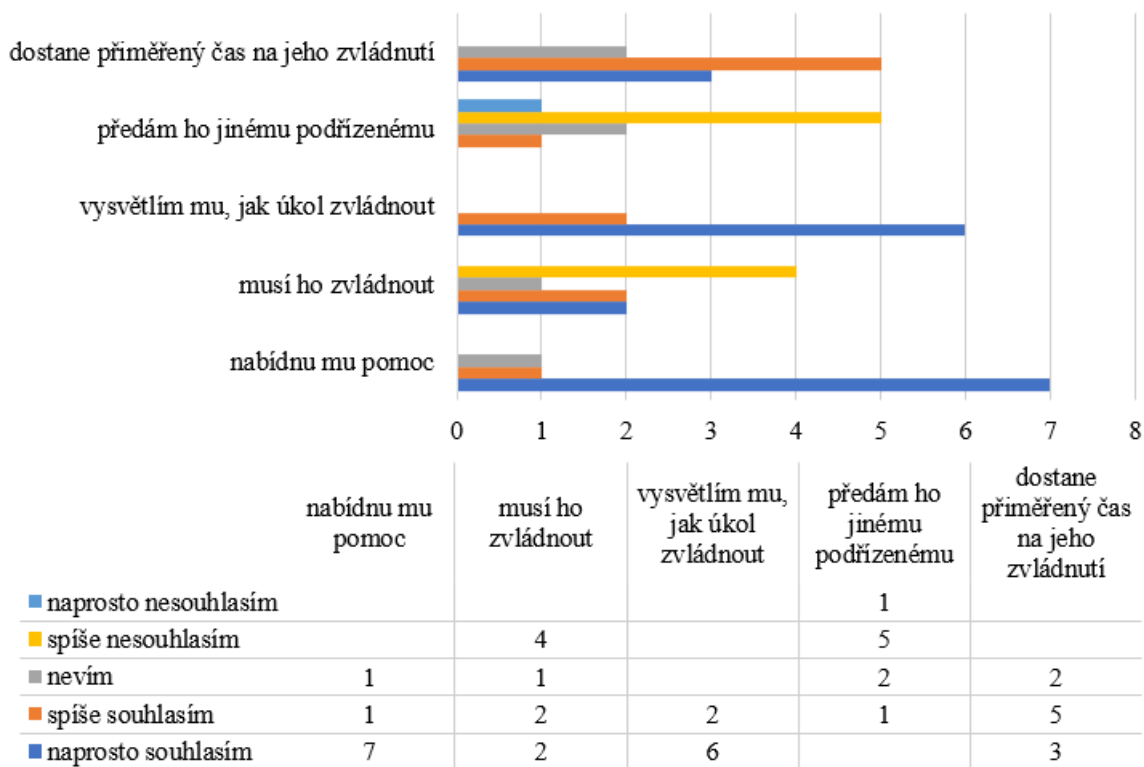
18. V případě, že podřízený zaměstnanec nezvládá pracovní úkol

- dostane přiměřený čas na jeho zvládnutí,
- předám ho jinému podřízenému,
- vysvětlím mu, jak úkol zvládnout,

- musí ho zvládnout,
- nabídnu mu pomoc.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 19 Řešení situace, kdy podřízený nezvládá pracovní úkol



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Relativní četnost odpovědí na otázku č. 19

	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>	<i>naprosto nesouhlasím (%)</i>
dostane přiměřený čas na jeho zvládnutí	30	50	20		
předám ho jinému podřízenému		11,11	22,22	55,55	11,11
vysvětlím mu, jak úkol zvládnout	75	25			
musí ho zvládnout	22,22	22,22	11,11	44,44	

nabídnou mu pomoc	77,77	11,11	11,11
-------------------	-------	-------	-------

Zdroj: vlastní zpracování

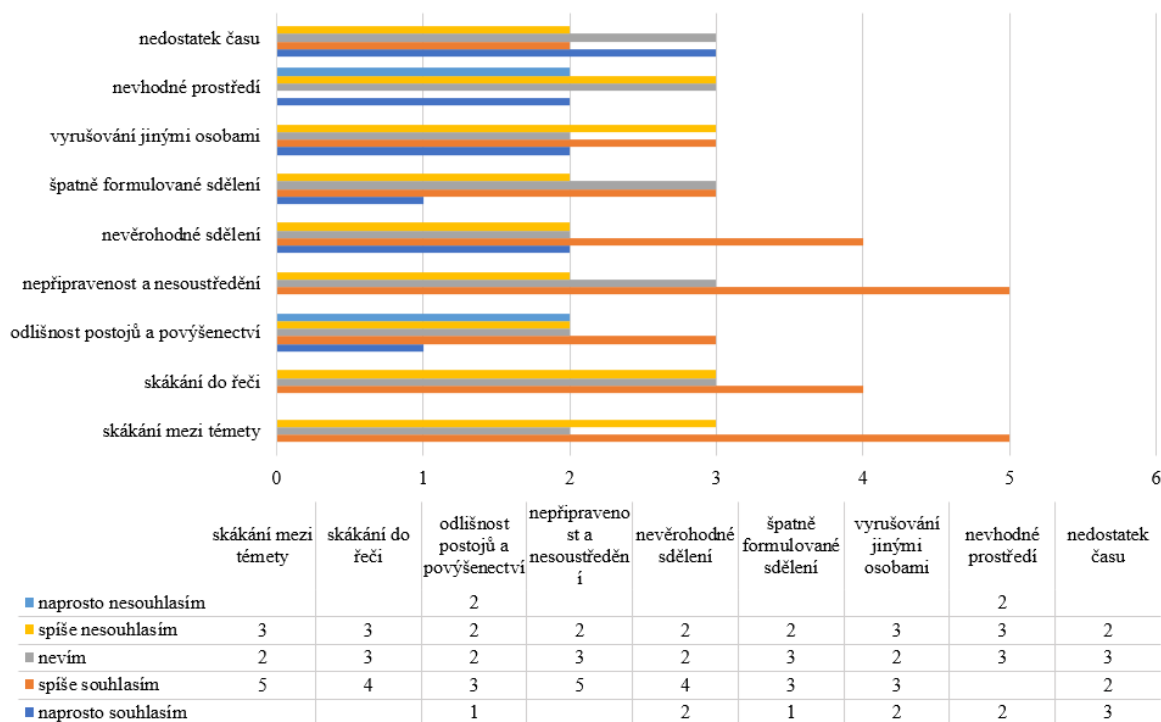
Každý vedoucí pracovník musí řešit se svými podřízenými problémy, které se týkají delegovaných pracovních úkolů. Názor vedoucích pracovníků na způsob řešení takových situací zobrazuje graf 19, včetně absolutní četnosti odpovědí. 77,77% a 75% respondentů naprosto souhlasí s tím, že v případě, že podřízený zaměstnanec nezvládá zadaný pracovní úkol, je mu nabídnuta pomoc a vedoucí pracovník mu vysvětlí, jak úkol zvládnout. 55,55% respondentů spíše nesouhlasí se situací, kdy je nutné pracovní úkol svěřit jinému podřízenému zaměstnanci a 44,44% respondentů spíše nesouhlasí s tím, aby daný podřízený úkol musí splnit. Z odpovědí respondentů lze dovodit, že aktivně naslouchají pracovním problémům svých podřízených a snaží se jim pomoci, než aby rozhodovali o přidělení úkolu jinému zaměstnanci nebo trvali na jeho zvládnutí.

19. Nejčastější komunikační bariérou na pracovišti je

- nedostatek času,
- nevhodné prostředí,
- vyrušování jinými osobami,
- špatně formulované sdělení,
- nevěrohodné sdělení,
- nepřipravenost a nesoustředění,
- odlišnost postojů a povýšenectví,
- skákání do řeči,
- skákání z tématu na téma.

(Respondenti vyjádřili svůj souhlas s uvedenými možnostmi.)

Graf 20 Komunikační bariéry



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Komunikační bariéry

	<i>naprosto souhlasím (%)</i>	<i>spíše souhlasím (%)</i>	<i>nevím (%)</i>	<i>spíše nesouhlasím (%)</i>	<i>naprosto nesouhlasím (%)</i>
nedostatek času	30	20	30	20	
nevhodné prostředí	20		30	30	20
vyrušování jinými osobami	20	30	20	30	
špatně formulované sdělení	11,11	33,33	33,33	22,22	
nevěrohodné sdělení	20	40	20	20	
nepřipravenost a nesoustředění		50	30	20	
odlišnost postojů a povýšenectví	10	30	20	20	20
skákání do řeči		40	30	30	
skákání mezi tématy		50	20	30	

Zdroj: vlastní zpracování

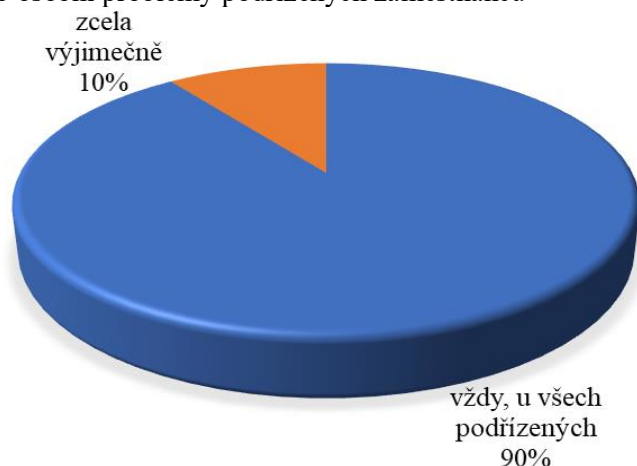
Graf 20 zachycuje názor respondentů na komunikační bariéry, včetně absolutní četnosti odpovědí. Podle tabulky 7 je zřejmé, že 50% vedoucích pracovníků spíše souhlasí

s tím, že nejrozšířenějšími komunikačními bariérami jsou skákání od tématu k tématu a nepřipravenost a nesoustředění. Dále ze 40% skákání do řeči a nevěrohodné sdělení. Podle odpovědí na tuto otázku lze usuzovat, že většina vedoucích pracovníků se setkala se všemi komunikačními bariérami při komunikaci s podřízenými.

20. Soukromé problémy podřízených zaměstnanců mě zajímají:

- vždy, a to u všech podřízených zaměstnanců (počet odpovědí - 9),
- vždy, ale pouze u některých podřízených zaměstnanců (počet odpovědí - 0),
- zcela výjimečně (počet odpovědí - 1),
- ne, protože se nezajímám o soukromé problémy podřízených zaměstnanců (počet odpovědí - 0).

Graf 21 Zájem o osobní problémy podřízených zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Zájem o osobní problémy podřízených, jak vyplývá z grafu 21, má 90% vedoucích pracovníků a to u všech podřízených zaměstnanců a 10% vedoucích se o osobní problémy svých podřízených nezajímá. Celkově lze shrnout, že většina vedoucích pracovníků se zajímá o své podřízené, protože jsou si vědomi faktu, že osobní problémy ovlivňují produktivitu práce.

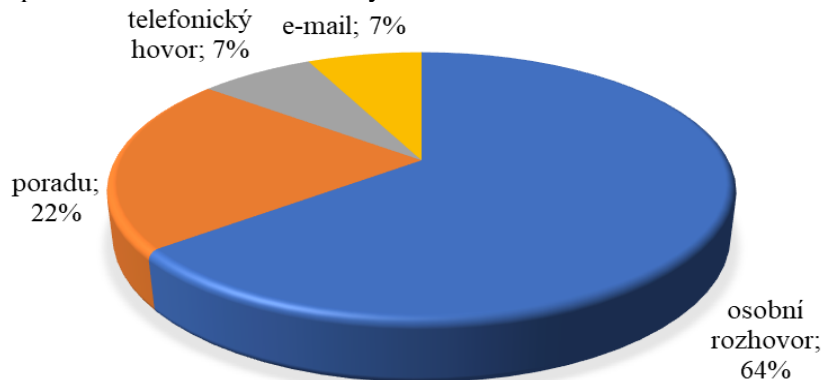
21. Při jednání s vedením organizace upřednostňuji

- osobní rozhovor (počet odpovědí - 9),
- poradu (počet odpovědí - 3),
- e-mail (počet odpovědí - 1),

- telefonický hovor (počet odpovědí - 1),
- písemné sdělení (počet odpovědí - 0),
- jiné (počet odpovědí - 0).

Graf 22

Způsob komunikace s nadřízenými zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 22 je zřejmé, že ke kontaktu s nadřízenými zaměstnanci je z 64% využíváno osobního rozhovoru, z 22% porady, ze 7% e-mail nebo telefonický rozhovor.

22. Ze strany vedení organizace cítím motivaci (mimo finanční odměny).

Ano (počet odpovědí - 1).

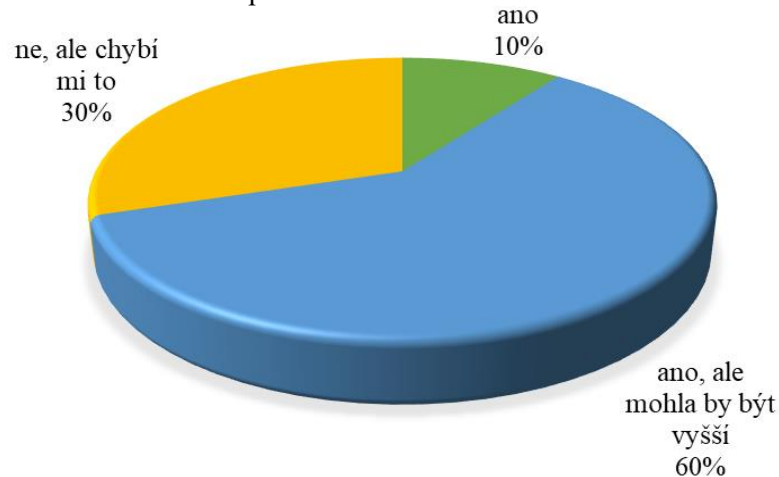
Ano, ale mohla by být vyšší (počet odpovědí - 6).

Ne, ale chybí mi to (počet odpovědí - 3).

Ne (počet odpovědí - 0).

Graf 23

Motivace vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Motivace ze strany vedení je stejně významná jako motivace podřízených zaměstnanců vedoucími pracovníky. Z grafu 23 vyplývá, že 10% respondentů cítí motivaci, 60% cítí motivaci, ale nedostatečnou, 30% motivaci ze strany vedení necítí. Z provedeného šetření je patrné, že ze strany vedení je poskytována motivace (mimo finanční), ale není vnímána jako dostatečná.

23. Vedení organizace naslouchá mým pracovním problémům.

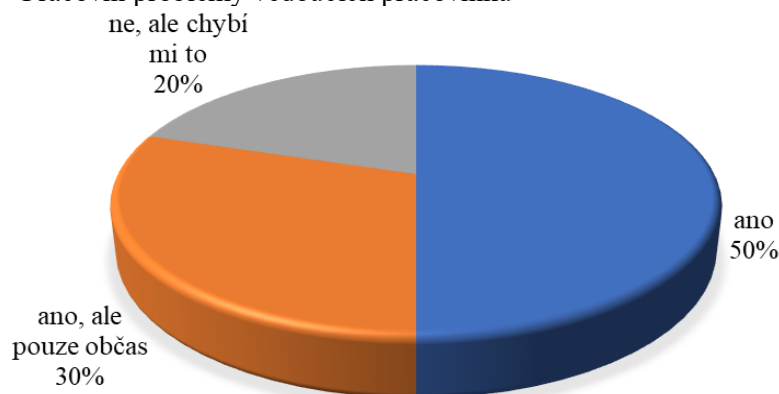
Ano (počet odpovědí - 5).

Ano, ale pouze občas (počet odpovědí - 3).

Ne, ale chybí mi to (počet odpovědí - 2).

Pracovní problémy s vedením neřeším (počet odpovědí - 0).

Graf 24 Pracovní problémy vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 zobrazuje subjektivní vnímání respondentů týkající se toho, jak vedení naslouchá jejich pracovním problémům. 50% respondentů uvedlo, že vedení naslouchá pracovním problémům, 30% uvedlo, že vedení naslouchá, ale pouze občas a 20% uvedlo, že vedení jejich pracovním problémům nenaslouchá, což jim chybí. Celkově lze shrnout, že strany vedení jsou jisté rezervy v komunikaci, někteří vedoucí pracovníci by uvítali více zájmu.

24. Vedení organizace naslouchá mým soukromým problémům.

Ano (počet odpovědí - 3).

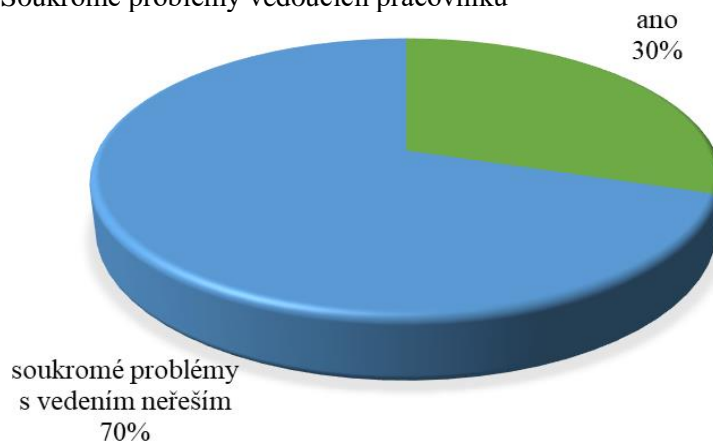
Ano, ale pouze občas (počet odpovědí - 0).

Ne, ale chybí mi to (počet odpovědí - 0).

Soukromé problémy s vedením neřeším (počet odpovědí - 7).

Graf 25

Soukromé problémy vedoucích pracovníků



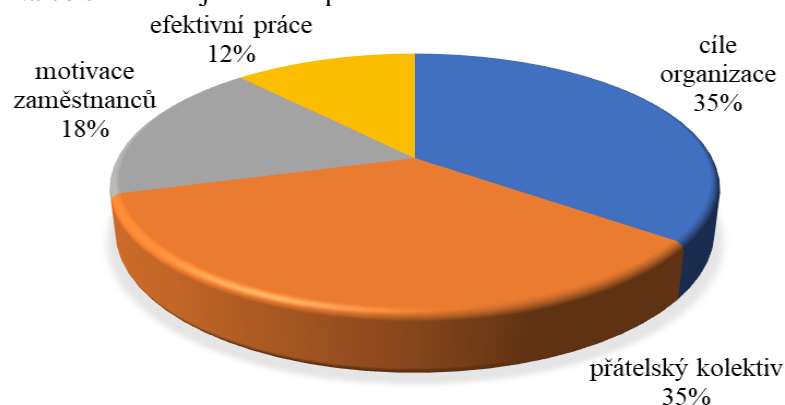
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 zachycuje subjektivní vnímání respondentů týkající se toho, jak vedení naslouchá jejich soukromým problémům. 70% respondentů své soukromé problémy s vedením neřeší a 30% ano. S ohledem na to, že většina vedoucích pracovníků s vedením své soukromé problémy neřeší, lze je označit za vysoce profesionální. Stejně tak lze usuzovat, že v případě, že je nutné vedení sdělit vedení organizace své osobní problémy, například zdravotní, vedení těmto problémům naslouchá.

26. Co je pro Vás jako vedoucího pracovníka důležité?

Tato otázka byla položena jako volná a respondenti na ni odpověděli takto: „Zajistit činnost úřadu. Motivovaní, spolehliví a pokud možno spokojení spolupracovníci. Spolupráce kolektivu. Dobrý kolektiv. Aby mi lidi neutekli do priv. sektoru. Spolupráce odborů a vedení. Výsledky a pohoda na pracovišti. Spravedlivě rozdělit práci. Cílem je, aby odbor dobře plnil úkoly, pro které byl zřízen. Zájem o lidi o práci, dobré vzájemné vztahy a vhodné prostředí jsou podstatné pro dosažení cíle. Bezproblémový chod oddělení.“

Graf 26 Na co se zaměřují vedoucí pracovníci



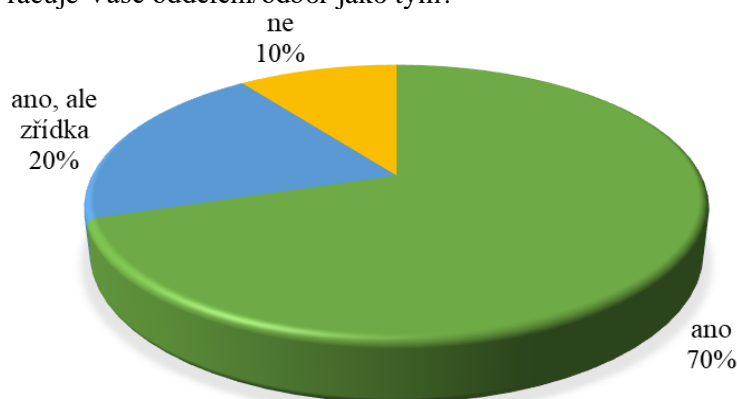
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů, podle grafu 26, je zřejmé, že pro 35% je důležité zaměření na činnost úřadu a odboru/oddělení a také na kolektiv odboru/oddělení. Pro 18% je důležité zaměření na motivaci zaměstnanců a 12% na efektivní práci a spravedlivé rozdělení práce. Otázka byla položena volnou odpovědí a názory respondentů jsou podobné. Z toho lze usuzovat, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi své funkce a jejich primárním cílem je naplňování cíle a poslání organizace, a přitom nezapomínají i na podřízené zaměstnance, jejich motivaci a celkovou spokojenost pracovního týmu.

27. Pracuje Vaše oddělení/odbor jako tým?

Tato otázka byla položena jako volná a respondenti na ni odpověděli takto: „Každý pracovník má přidělený okruh práce, který si řeší samostatně, nicméně pokud jde o sdílení zkušeností a vědomostí, při překryvu činností, nebo při zastupování v nepřítomnosti v rámci odboru funguje týmová spolupráce. Na 100% ne. Je to dáno i tím, že sídlí ve dvou budovách. Zřídka, spíše každý samostatně. Ano, jinak to nejde, propojenost jednotlivých složkových zákonů. Ano. Ano. Ano. Ano. Snad ano. Domnívám se, že ano.“

Graf 27 Pracuje Vaše oddělení/odbor jako tým?



Zdroj: vlastní zpracování

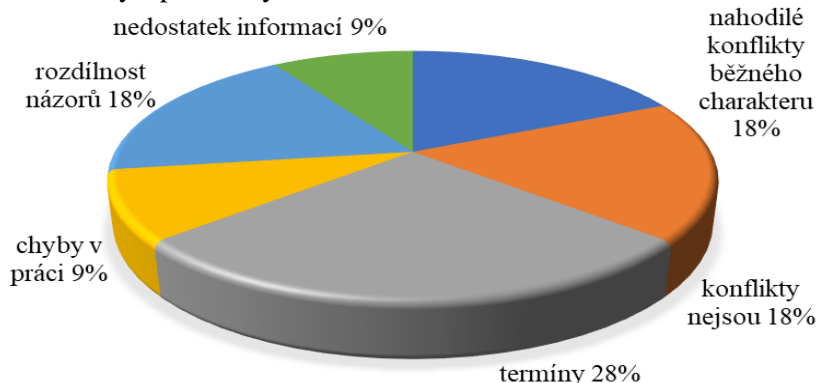
Graf 27 zachycuje odpovědi na volnou otázku, zda oddělení/odbor, které vedoucí pracovníci vedou, spolupracuje a chová se jako tým. 70% respondentů odpovědělo, že ano, 20% uvedlo, že ano, ale jen zřídka a 10%, že ne. Z odpovědí je zřejmé, že snahou vedoucích pracovníků je aby jim podřízení pracovníci spolupracovali a tvořili tým. Určitá rozdílnost je zde pak i z důvodu, že některé odbory pracují zajišťují rozdílné činnosti, při kterých není možné využít týmovou spolupráci.

28. Jaké nejčastější konflikty s podřízenými zaměstnanci řešíte?

Tato otázka byla položena jako volná a respondenti na ni odpověděli takto: „*Běžné provozní věci. K opravdovým konfliktům v podstatě nedochází. Nepřijde mi, že bych měl s podřízenými konflikty – konflikty nejsou časté a pokud jsou, tak je mají zpravidla podřízení mezi sebou. Termín splnění úkolu – jen občas. Chyby v práci. Rozdílné názory na technická řešení. Nedostatek informací od ostatních kolegů. Termíny vyřízení žádostí. Odkládání splnění úkolu nebo jeho splnění na poslední chvíli. Běžné provozní věci. Rozdílný náhled na řešení problémů a technických překážek vzniklých při realizaci jednotlivých investičních akcí.*“.

Graf 28

Konflikty s podřízenými zaměstnanci



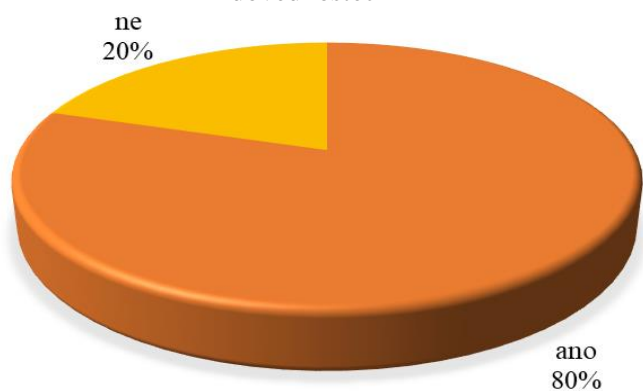
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější konflikty, které řeší vedoucí pracovníci s podřízenými zaměstnanci zachycuje graf 28. Odpovědi respondentů si byly podobné, proto bylo možné je zachytit v grafu. Nejčastěji řešenými konflikty jsou z 28% termíny, konkrétně plnění úkolů v termínu, z 18% rozdílnost názorů na plnění úkolů a konflikty běžného charakteru. 18% respondentů uvedlo, že konflikty nejsou a 9% uvedlo, že konflikty jsou způsobeny z nedostatků informací. Z provedeného šetření je zřejmé, že vedoucí pracovníci řeší spíše problémy drobného charakteru, subjektivně pak za větší problém považují problémy spojené s termíny splnění úkolů.

29. Uvítali byste školení v komunikačních dovednostech a správného vedení lidí?

Tato otázka byla položena jako volná a respondenti na ni odpověděli takto: „V případě, že by přineslo nějaký praktický přínos, tak ano. 95% je dáno genetikou. 5% lze ovlivnit školením. Ano, velmi. Ano, zejména s problémovými lidmi. Ano. Ano. Byla jsem proškolená. Ano, ale kvalitní. Asi ano, i když určitá školení jsem absolvoval a asi v případě volného času by byla důležitější jiná školení. Kvalitní ano.“

Graf 29 Školení v komunikačních dovednostech



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29 zobrazuje názor vedoucích pracovníků na to, zda by uvítali školení v komunikačních dovednostech. 80% respondentů ano, s podmínkou, pokud by bylo kvalitní, praktické a obsahovalo komunikaci s problémovými lidmi. 20% respondentů uvedlo, že ne.

5 Celkové shrnutí a doporučení

5.1 Shrnutí poznatků o komunikaci Městského úřadu Jičín

Městský úřad v rámci komunikace upřednostňuje sestupný a vzestupný směr, což je dáno hierarchickým uspořádáním vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými organizačními útvary. Pro tyto směry komunikace jsou vytvářeny podmínky a to formou oficiálních stanovisek, pracovních instrukcí a interních předpisů, ke kterým mají zaměstnanci přístup v intranetu. Dále jsou v organizaci zavedeny pravidelné porady vedení za přítomnosti starosty města a vedoucího úřadu. Rozhodující formou komunikace je, podle tohoto uspořádání, formální komunikace na osobní úrovni, která umožňuje rychlé předání informací v reálném čase.

Horizontální směr komunikace je v organizaci využíván v situacích, které jsou vyvolané činností Města Jičín nebo Městského úřadu Jičín. Jedná se o nahodilé situace a problémy, které je potřeba řešit více odbory nebo odděleními najednou. Tento směr je uskutečňován formou porady pracovní skupiny. Komunikace je formální i neformální na osobní úrovni. V případě nutnosti je v horizontálním směru využívána pro rychlé sdělení forma písemná (elektronická) a telefonický hovor. Oba tyto způsoby umožňují získat rychlý přehled o aktuální situaci a následně reagovat, například delegováním úkolů.

Diagonální komunikace není v rámci úřadu běžně používána a nejsou pro ni vytvářeny vhodné podmínky. V případech, kdy je nutné tento směr komunikace užít, je upřednostňován telefonický hovor a písemná (elektronická) komunikace. Na osobní úrovni zaměstnanci komunikují pouze v případech, které není možné výstižně shrnout.

5.2 Shrnutí poznatků o komunikaci vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci vykonávají samosprávné i svěřené činnosti, a proto využívají ke komunikaci všechny formy. A to z důvodu, že některé činnosti neumožňují jinou než písemnou formu komunikace, jedná se například o vyřizování stížností apod. V ostatních případech je forma komunikace volena dle individuálního uvážení vedoucího pracovníka. Na osobní úrovni komunikují vedoucí pracovníci s podřízenými především na poradách odboru nebo oddělení, které se konají pravidelně nebo v případě nutnosti.

Telefonický hovor nebo písemnou komunikaci využívají v případech, kdy je nutné získat rychlý přehled o situaci nebo problému a předat v reálném čase informace.

5.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zasláno 16 vedoucím pracovníkům Městského úřadu Jičín, ale navraceny byly pouze od 10 respondentů, což odpovídá 62,5%. Z těchto 10 respondentů setrvává 7 vedoucích pracovníků ve vedoucí pozici více jak 10 let.

Část otázek byla zaměřena na interní komunikaci v organizaci. Vedoucí pracovníci vnímají interní komunikaci ze 60% neutrálně a ze 40% přátelskou. Z forem komunikace vedoucí pracovníci upřednostňují při komunikaci s nadřízenými zaměstnanci ze 64% osobní rozhovor a z 22% poradu. Při komunikaci s podřízenými zaměstnanci upřednostňují ze 47% osobní rozhovor a ze 32% týmovou poradu, které jsou z 80% organizovány pravidelně. Z výsledku šetření vyplývá, že vedoucí pracovníci upřednostňují při komunikaci především osobní rozhovor ve formální i neformální rovině.

Efektivní komunikace je základem při všech manažerských činnostech, proto většina otázek v dotazníku byla zaměřena na komunikaci s podřízenými zaměstnanci. Většina respondentů si je vědoma, že k otevřené a efektivní komunikaci je důležitá také sebeprezentace. V komunikačním procesu ze 70% kladou důraz na hlasitý pozdrav a ze 60% chodit všude včas, vhodně oblečený a upravený. Ze 70% považují za důležité při komunikačním procesu udržovat oční kontakt a ze 60% slušné chování s mírným odstupem. Ke komunikaci přistupují ze 60% s ochotou pomoci a zároveň vyhovět. V rámci procesu komunikace z 80% uvádějí pravdivé informace. Při konfliktních situacích je pro respondenty z 50% důležité dosáhnout kompromisu, přesto brát v úvahu výsledek, a ze 40% zachovat rovnost stran. Neverbální projevy souvisí s efektivní komunikací, ale neverbální komunikaci považuje za důležitou pouze 60% respondentů, kteří nejčastěji vnímají a případně kontrolují z 33% mimické projevy a z 25% posturologii. Z odpovědí na tyto otázky lze usuzovat, že vedoucí pracovníci neverbální projevy znají, ale nepřikládají jim celkově takový význam. Respondenti jsou si z 90% vědomi, že ke zvýšení produktivity práce podřízených zaměstnanců a také k jejich motivaci, je nutné používat pochvaly. Nejčastěji používanou pochvalou je ze 43% pochvala za dobře odvedenou práci. Otevřená komunikace také souvisí s tím, zda podřízený zaměstnanec

může přednést svůj návrh nebo problém. Z 50% respondenti uvádějí, že jsou k návrhům podřízených otevření vždy a z 50% jen, když uznají za vhodné. 90% respondentů má zájem o osobní problémy zaměstnanců a to u všech. K problémům podřízených přistupují z 38% popisně, to znamená, že problém nehodnotí, ale snaží se ho pochopit a následně z 31% vedou otevřený dialog se zaměřením na problém. V případě, že podřízený zaměstnanec nezvládá splnit delegovaný úkol ze 77,77% respondenti uvádějí, že mu nabídnou pomoc a vysvětlí mu, jak úkol splnit. Delegování úkolu jinému zaměstnanci nepovažují z 55,55% za vhodný postup. Celkově lze shrnout, že vedoucí pracovníci se snaží rozhodovat a řídit své zaměstnance tak, aby bylo dosahováno co nejlepších pracovních výsledků, a přitom respektují jejich schopnosti. Při komunikaci s nimi nepoužívají neefektivní komunikační techniky, za které z 80% považují ironii a vyhrožování a ze 70% sarkasmy, výčitky, poučování a moralizování. Za nejčastější komunikační bariéru považuje 50% respondentů nepřipravenost a nesoustředění, dále skákání mezi tématy a ze 40% nevěrohodné sdělení a skákání do řeči. Nejčastější důvod vzniku konfliktů je z 28% opožděné splnění termínu úkolů. Při otázce, zda odbor nebo oddělení pracuje jako tým, respondenti ze 70% uvedli, že ano. To vypovídá o snaze vést přátelský kolektiv s pokud možná co nejméně konflikty. 18% respondentů také uvedlo, že konflikty nejsou nebo pouze běžného charakteru. Informace o vlastních chybách 90% respondentů sděluje podřízeným zaměstnancům jen, když uznají za vhodné. Při shrnutí odpovědí na tyto otázky lze určit, že vedoucí pracovníci Městského úřadu Jičín ke své činnosti používají efektivní komunikaci, své podřízené zaměstnance se snaží motivovat, zároveň jsou empatičtí, ale také je řídí tak, aby bylo dosahováno co nejvyšší produktivity práce odboru nebo oddělení.

Vedoucí pracovníci hodnotí v 70% produktivitu své práce i komunikační dovednosti jako nadprůměrné. S porovnáním odpovědí na otázky týkající se efektivní a otevřené komunikace je možné konstatovat, že komunikační schopnosti vedoucích pracovníků jsou nadprůměrné. Přesto respondenti z 80% uvedli, že by školení v komunikačních dovednostech uvítali.

Vedoucí pracovníci v některých situacích, vyplývajících ze samostatné nebo svěřené činnosti, musí se svými nadřízenými řešit pracovní problémy. 50% respondentů uvedlo, že nadřízení zaměstnanci naslouchají pracovním problémům a 30% respondentů pak,

že ano, ale pouze občas. V případě soukromých problémů respondenti uvedli, že ze 70% tento typ problémů s vedením neřeší a 30% uvedlo, že mohou soukromé problémy s vedením řešit. Z těchto výsledků je zřejmé, že na Městském úřadě Jičín je funkční vzestupná komunikace. Vedení naslouchá problémům vedoucích pracovníků, a to i v případech, kdy je potřeba řešit soukromé problémy. Oproti tomu vedoucí pracovníci subjektivně necítí dostatečnou motivaci ze strany vedení. Podle výsledků, 60% respondentů pociťuje motivaci, ale mohla by být vyšší a 30% motivaci nepociťuje vůbec a nejsou s tím spokojeni. Pouze 10% motivaci ze strany nadřízených cítí. Vezme-li se v úvahu, že 7 z 10 respondentů pracuje na vedoucí pozici více jak deset let, dá se usuzovat, že chybí dostatečná snaha udržovat vztahy mezi vedením a vedoucími pracovníky. Z toho vyplývá, že vzestupná komunikace mezi úrovní vedení a vedoucími pracovníky není zcela efektivní.

5.4 Doporučení

Efektivní komunikace je na Městském úřadě Jičín používána na všech úrovních, odborech i odděleních a vedoucí pracovníci mají převážně týmové řízení. Přesto po shrnutí výsledků je možné konstatovat, že by bylo vhodné proškolení vedoucí pracovníky i v neverbální komunikaci a seznámit je více s komunikačními bariérami.

Další doporučení směřuje k pravidelnému intervalu organizování týmových porad na odborech a odděleních tam, kde jsou konány pouze dle potřeby. Pravidelné týmové porady vedou k posilování vztahů mezi vedoucími a podřízenými, také je posilována vzestupná komunikace, která je důležitá pro zpětnou vazbu a plnění manažerských funkcí. Vzestupnou komunikaci by bylo vhodné podpořit i ve směru od vedoucích pracovníků k vedení, například formální a neformální interakcí. Formální interakci by bylo vhodné podpořit nahodilým týmovým setkáním s nezávislým supervizorem. Účelem tohoto setkání by bylo zprostředkovat komunikaci, která by pojmenovala základní problémy, zpřehlednila by postoje jednotlivých vedoucích pracovníků, vymezila jejich neformální role tak, aby byla zvýšena kvalita a vývoj spolupráce mezi vrcholovou a střední úrovní vedení. Neformální interakci lze podpořit pravidelným setkáváním mimo pracovní záležitosti, aby mohl být kladen důraz na vznik přátelství.

6 Závěr

Vedoucí pracovníci pracují s informacemi o věcech a efektivní způsob zpracování těchto informací a předávání je nezbytnou podmínkou pro úspěšné fungování organizace. Bakalářská práce proto vymezuje nejdůležitější základní pojmy týkající se pojmu a osobnosti manažera, manažerských funkcí a manažerské komunikace v kontextu sociální komunikace. Dále identifikuje stávající úroveň vnitropodnikové komunikace Městského úřadu Jičín, jakožto instituce poskytující služby veřejné správy, a analyzuje úroveň efektivní komunikace vedoucích pracovníků.

Vedoucí pracovníci jsou součástí komunikačního procesu jako účastníci, kdy identifikují sdělení, formulují ho a zajišťují jeho přenos. Dále jsou ve všech pozicích komunikačního procesu, protože sdělení přijímají, dekodují je, zpracovávají, dále sdělení zakódují v přímé zpětné vazbě a poskytují zpětnou vazbu k původci sdělení. Komunikační proces může být realizován různými komunikačními formami a formálními i neformálními komunikačními kanály v různých směrech. Z tohoto vyplývá, že obsazení pozice vedoucího pracovníka by mělo být zajištěno osobou s vysokými komunikačními schopnostmi. U institucí veřejné správy je však více kladen důraz na zásady a principy slušnosti, protože tyto instituce zajišťují služby veřejné správy a vytvářejí veřejné statky. Vedoucí pracovníci by měli jednat vždy v souladu s obecně přijímanými sociálními normami. Po shrnutí výsledků provedených analýz je konstatováno, že Městský úřad Jičín zaměstnává na vedoucích pozicích kompetentní osoby s vysokou produktivitou práce a vysokými komunikačními schopnostmi. Zároveň se snaží o týmové vedení podřízených zaměstnanců, k jejichž problémům jsou empatičtí, snaží se je motivovat a zároveň vést tak, aby byly splněny povinnosti na svěřeném úseku.

Efektivní komunikace vedoucích pracovníků je podpořena vytvořenými podmínkami vertikálního i horizontálního směru komunikace. Městský úřad Jičín umožňuje zaměstnancům seznámit se s potřebnými informacemi prostřednictvím intranetu, předávání informací v reálném čase je pak zajišťováno na pravidelných poradách vedení za účasti starosty města a vedoucího úřadu. Dalším typem porad jsou porady vedoucích pracovníků jako pracovních skupin sestavených v případě nutnosti řešit práci v rozsahu více odborů nebo oddělení. Vedoucí pracovníci vykonávají samosprávné i svěřené činnosti, a proto

využívají ke komunikaci všechny formy. Nejčastěji používanou formou komunikace je však setkání na osobní úrovni, pro kterou jsou vytvářeny vhodné podmínky, například možností rezervace zasedacích místností.

Úspěšnost organizace je dána schopností vedoucích pracovníků motivovat podřízené k co nejlepším výkonům, ale také vedoucí pracovníci musí ze strany vedení vnímat motivaci, aby se zdokonalovali ve své práci a prohlubovali své schopnosti. Vhodným vedením je možno zabránit fluktuaci zaměstnanců organizace. Většina vedoucích pracovníků pracuje na městském úřadu více jak deset let, což vypovídá o vysoké úrovni komunikace na všech úrovních. Přesto byl definován mezi vrcholovou úrovní organizace a vedoucími pracovníky problém, spočívající v nedostatečné motivaci ze strany vedení. Pro dosažení efektivní komunikace zaměstnanců organizace je doporučeno pořádat formální i neformální interakce, jejichž cílem by bylo upřesnění postojů vedoucích pracovníků, vymezení neformálních rolí tak, aby byla zvýšena kvalita a vývoj spolupráce na všech úrovních a zároveň mohla vznikat přátelství. Dále bylo formulováno doporučení proškolení vedoucí pracovníky v neverbální komunikaci a komunikačních bariérách, aby si osvojili techniky komunikace, které jejich komunikační dovednosti zvýší.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

Anon. *Manažerská etika: --inspirace pro 21. století--*, Hradec Králové: Nucleus HK, 2008. ISBN 80-86771-23-7.

Anon. *Manažerská etika: --inspirace pro 21. století--*, Hradec Králové: Nucleus HK, 2009. ISBN 978-80-86771-33-5.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M.. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

GIDDENS, Anthony, SUTTON, Philip W., ed. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013. ISBN 978-80-257-0807-1.

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

KUNCZIK, Michael. *Základy masové komunikace*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-718-4134-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-802-4723-396.

PAVLÍK, Marek a BĚLČÍK, Martin. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-802-4731-575.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, Jiří a FRANC, Daniel. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-802-4744-841.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.

STŘÍŽOVÁ, Vlasta, SIGMUND, Tomáš, DOUCEK, Petr, GALBA, Alexandra ŠVECOVÁ, Lenka. *Organizace v podmínkách informační společnosti*. Praha: Oeconomica, 2014. ISBN 978-802-4520-728.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7117-8998-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Norma

Č. 18/34/RM. *Organizační řád 2020*. Jičín: Město Jičín, 2020.

Metodický materiál

Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně. Praha: Národní středisko podpory kvality, 2016. ISBN 9788002027027.

Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

Česká manažerská asociace [online]. Praha, duben 1998. [cit. 2019-10-02]. Dostupné z: http://www.manazerroku.cz/wp-content/uploads/CMA_kodex.pdf.

Jičín, oficiální stránky Městského úřadu [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://www.mujiicin.cz/>.

MANAŽER ROKU: KODEX MANAŽERA [online]. Praha, 1998 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: http://www.manazerroku.cz/wp-content/uploads/CMA_kodex.pdf.

8 Přílohy

- Příloha č. 1 Dotazník – efektivní manažerská komunikace
- Příloha č. 2 Organizační struktura městského úřadu

Dotazník – efektivní manažerská komunikace

Vážení vedoucí pracovníci,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká efektivní komunikace, a to z toho důvodu, že efektivní komunikace je nedílnou součástí prosperity a výkonnosti dobré organizace. V dotazníku se především zaměřuji na Vaše komunikační schopnosti v rámci interní komunikace. Údaje z tohoto dotazníku budou použity pouze k vypracování bakalářské práce a jsou zcela anonymní.

Dotazník obsahuje otázky se zaškrtačnými poli, otázky s Likertovou škálou pro vyjádření míry Vašeho souhlasu a dále otázky s volnou odpovědí. V dotazníku je možné volit více odpovědí.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku!

1. Produktivitu své práce hodnotím jako

- velmi nízkou,
- nízkou,
- průměrnou,
- vysokou,
- velmi vysokou.

2. Své komunikačními dovednostmi hodnotím jako

- velmi nízké,
- nízké,
- průměrné,
- vysoké,
- velmi vysoké.

3. Interní komunikaci Městského úřadu Jičín vnímám jako

- přátelskou,
- neutrální,
- nepřátelskou.

4. S lidmi se snadněji domluvím pokud

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
▪ se jim dívám do očí,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ volím slušné chování s mírným odstupem,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ se snažím pochopit, jak na tom právě jsou,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ se chovám velmi rezervovaně,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ se jim snažím vyhovět,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ ochotně nabízím pomoc,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ používám v komunikaci vtipy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Pro vedoucího pracovníka je nezbytné umět sdělit

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
▪ pravdivé informace,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ polopravdivé informace,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ nepravdivé informace,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ nadbytečné a okrajové informace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Neverbální komunikace je podle mého názoru důležitější než sdělované informace.

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V případě, že jste v předchozí otázce uvedli naprostou souhlasím nebo spíše souhlasím, prosím odpovězte na následující otázku.

7. Z neverbálních projevů nejčastěji kontroluji a zároveň potlačuji

- kineziku (pohyby celého těla),
- gestiku (postavení prstů, paží, nohou a hlavy),

- miminku (pohyby obličejových svalů),
- viziku (pohyby očí, víček, obočí a oční kontakt),
- haptiku (doteky),
- proxemiku (vzdálenost osob),
- posturologii (postoje a pozice celého těla).

8. Pro mne, jako vedoucího pracovníka je důležité

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
▪ chodit vhodně oblečený/á,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ chodit upravený/á,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ chodit všude včas,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ hlasitě pozdravit,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ mluvit spisovně,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ mluvit plynule a hlasitě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Při konfliktní situaci je pro mě důležité

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
▪ orientovat se na výsledek situace,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ ustoupit nebo konflikt ignorovat,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ hájit zájmy všech stran,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ prosadit své zájmy,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ zachovat rovnost všech stran,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ dosáhnout kompromisu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soubor otázek č. 10. – 20. se týká komunikace a vztahů s podřízenými zaměstnanci.

10. Při jednání s podřízenými zaměstnanci upřednostňuji

- osobní rozhovor,
- týmovou poradou,

- e-mail,
- telefonický hovor,
- písemné sdělení,
- jiný (prosím uveďte):

11. Pracovní porady mého oddělení/ odboru

- jsou organizovány pravidelně,
- jsou zavedeny, ale v případě potřeby,
- nejsou zavedeny, ale chybí to,
- nejsou zavedeny.

12. K motivaci podřízených zaměstnanců používám pochvaly.

- Ano.
- Ano, výjimečně.
- Ne.

V případě, že jste v předchozí otázce uvedli ano nebo výjimečně, volně odpovězte následující otázku.

13. Za co nejčastěji podřízené chválíte?

14. K návrhům podřízených jsem otevřen/a

- vždy,
- jen když uznám za vhodné,
- zcela výjimečně,
- nikdy.

15. Své podřízené o vlastních chybách a nezdarech informuji

- vždy,
- jen když uznám za vhodné,
- zcela výjimečně,
- nikdy.

16. V některých případech je nutné v rámci komunikace s podřízenými použít

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
▪ křik,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ vyhrožování,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ poučování a moralizování,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ ironii,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ výčitky,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ sarkasmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. V případě, že řeším s podřízeným zaměstnancem problém

- zaměřuji se na problém, nikoli osobu, která mi jej sděluje,
- snažím se problém popsat a nikoliv hodnotit,
- vedu dialog v osobní rovině,
- vedu dialog tak, že je možné naslouchat názoru jiných kolegů.

18. V případě, že podřízený zaměstnanec nezvládá pracovní úkol

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
▪ dostane přiměřený čas na jeho zvládnutí,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ předám ho jinému podřízenému,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ vysvětlím mu, jak úkol zvládnout,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ musí ho zvládnout,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ nabídnu mu pomoc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Nejčastější komunikační bariérou na pracovišti je

	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
▪ nedostatek času,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ nevhodné prostředí,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ vyrušování jinými osobami,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ špatně formulované sdělení,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ nevěrohodná sdělení,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ nepřipravenost a nesoustředění,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ odlišnost postojů a povýšenectví,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ skákání do řeči,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ skákání z tématu na téma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Soukromé problémy podřízených zaměstnanců mě zajímají

- vždy, a to u všech podřízených zaměstnanců,
- vždy, ale pouze u některých podřízených zaměstnanců,
- zcela výjimečně,
- ne, protože se nezajímám o soukromé problémy podřízených zaměstnanců.

Soubor otázek č. 21. – 24. se týká komunikace a vztahů s vedením organizace.

21. Při jednání s vedením organizace upřednostňuji

- osobní rozhovor,
- poradů,
- e-mail,
- telefonický hovor,
- písemné sdělení,
- jiný (prosím uveďte):

22. Ze strany vedení organizace cítím motivaci (mimo finanční odměny).

- Ano.
- Ano, ale mohla by být vyšší.
- Ne, ale chybí mi to.
- Ne.

23. Vedení organizace naslouchá mým pracovním problémům.

- Ano.
- Ano, ale pouze občas.
- Ne, ale chybí mi to.
- Pracovní problémy s vedením neřeším.

24. Vedení organizace naslouchá mým soukromým problémům.

- Ano.
- Ano, ale pouze občas.
- Ne, ale chybí mi to.
- Soukromé problémy s vedením neřeším.

Následující otázky odpovězte volným způsobem.

25. Jak dlouho pracujete v této organizaci na vedoucí pozici?

26. Co je pro Vás jako vedoucího pracovníka důležité:

27. Pracuje vaše oddělení/ odbor jako tým?

28. Jaké nejčastější konflikty s podřízenými zaměstnanci řešíte?

29. Uvítali byste školení v komunikačních dovednostech a správného vedení lidí?

Příloha č. 2 Organizační struktura městského úřadu (Město Jičín, 2020)

