

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Význam komunikace pro práci manažera

Anna FICOVÁ

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ficová Anna

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Litoměřice

Název práce

Význam komunikace pro práci manažera

Anglický název

The importance of communication in manger´s work

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace pro práci manažera.

Metodika

Metodický postup sestává z několika postupných kroků:

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

Harmonogram zpracování

11/2012-6/2013 - zpracování literární rešerše

7/2013 - 8/2013 - určení souboru respondentů a stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů

9/2013 - 10/2013 - analýza a hodnocení zjištěných údajů, vytvoření závěrů

10/2013 -11/2013 - závěrečné konzultace

Rozsah textové části

60-80 stran

Klíčová slova

management, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
DOUBRAVOVÁ, Jarmila. Sémiotika v teorii a praxi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 159 s. ISBN 978-807-3674-939.
DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. Komunikace v řízení. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 164 s. ISBN 978-80-213-1295-1.
HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.
KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.
KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
LEWIS, David. Tajná řeč těla. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.
MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.
WATZLAWICK, Paul. Pragmatika lidské komunikace. 1. vyd. Hradec Králové: Konfrontace, 1999, 243 s. ISBN 80-860-8804-9.

Vedoucí práce

Fiedler Jiří, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

listopad 2013


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.
Děkan fakulty

V Praze dne 26.11.2013

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29. 11. 2013

Anna Ficová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za metodické vedení diplomové práce.

Význam komunikace pro práci manažera

The importance of communication in manager's work

Souhrn: Cílem této diplomové práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace pro práci manažera. Práce je koncipována tak, že teoretická část je rozdělena do dvou hlavních oblastí. První oblast pojednává o pojmech, které obecně souvisí s komunikací, a dále se zaměřuje na specifické pojetí interní komunikace. Druhá oblast teoretické části popisuje základní pojmy, které se týkají managementu, manažerského řízení a pojmů s tím souvisejícími. Tyto teoretické oblasti jsou dále propojeny s praktickou částí. Praktická část se nejprve zabývá výzkumem, jehož zdroje informací jsou čerpány z konkrétní společnosti, kde zaměstnanci na manažerských úrovních absolvovali školení zaměřená na komunikační dovednosti. V další oblasti praktické části bylo dotazníkovým kvantitativním šetřením zkoumáno, jaký význam přiřkládají manažeři různým prvkům manažerské komunikace.

Klíčová slova: management, manažer, vedení lidí, komunikace, manažerská komunikace, interní komunikace, efektivní komunikace, manažerské funkce, manažerské role

Summary: The aim of this thesis is to determine the significance of the elements of communication for management work. The thesis is designed so that the theoretical part is divided into two main parts. The first part deals with the concept that generally relates to communication and focuses on specific concepts of internal communication. The second part of the theoretical part describes basic concepts relating to management, management control and concepts associated with that. These theoretical areas are linked with the practical elements. The practical part deals at first with my research. The sources of information for this research are drawn from a specific company where employees at management levels completed training on communication skills. Another part of this thesis is focused on quantitative questionnaire survey to find out how important various elements of management communication for managers are.

Keywords: Management, Manager, Leadership, Communication, Management communication, Internal communication, Effective communication, Management functions, Management roles

Obsah

1	Úvod	4
2	Cíle a metodika práce	6
2.1	Cíle	6
2.2	Metodika	6
3	Teoretická východiska	7
3.1	Management	7
3.2	Manažer	8
3.2.1	Zásady manažera	9
3.3	Manažerské funkce, role a dovednosti	10
3.3.1	Manažerské funkce	10
3.3.2	Manažerské role	12
3.3.3	Manažerské dovednosti	12
3.4	Vedení lidí	12
3.5	Co je to komunikace (sociální komunikace)	15
3.6	Aktivní naslouchání	16
3.7	Verbální komunikace	17
3.8	Neverbální komunikace	18
3.9	Proces a fáze komunikace	20
3.10	Formy komunikace	23
3.11	Argumentace v komunikaci	24
3.12	Asertivita x agresivita v komunikaci	24
3.13	Konfliktní situace v komunikaci	25
3.14	Manažerská komunikace	26
3.15	Komunikační dovednosti a schopnosti manažerů	28
3.15.1	Zásady efektivní komunikace	29
3.15.2	Důležité komunikační schopnosti	30
3.16	Komunikační plán manažera	31
3.17	Vnitrofiremní komunikace	32
3.18	Tok vnitrofiremní komunikace	37
3.19	Komunikace na různých manažerských úrovních	37
3.19.1	Nižší úroveň	37
3.19.2	Střední management	37
3.19.3	Top management	38
4	Školení manažerů ve společnosti a jeho výsledky	39
4.1	Vzdělávání zaměstnanců financované z ESF – komunikační dovednosti	39
5	Analytická část – význam komunikace pro práci manažera	55
5.1	Kvantitativní výzkum	55
5.2	Charakteristika respondentů	56
5.3	Analytická část – vyhodnocení	57
6	Závěr	60
	Seznam použitých zdrojů	62
	Seznam obrázků a diagramů	64
	Přílohy	64

1 Úvod

Komunikace má vliv na osobnost člověka a je velmi významným mezilidským prvkem. Pro fungování společnosti je komunikace nepostradatelná. Schopnost komunikace patří k nejdůležitějším dovednostem, které by člověk měl mít, aby v současném světě mohl fungovat.

Jak manažer komunikuje je výsledkem mnoha faktorů. Pro komunikaci jsou důležité nejen předávané informace, ale také aby tyto informace byly pochopeny a správně vnímány. Manažer zodpovídá za obsah dané informace i za to, aby daná informace k příjemci byla předána tak, aby sdělení dokázal pochopit. Manažer musí umět reagovat na aktuální stav ve firmě a ve svém týmu a tomu přizpůsobit své komunikační chování.

Pro to, aby komunikace mohla být úspěšná a efektivní je potřeba znát role jednotlivých lidí, kteří jsou členy určitého týmu. Důležitou rolí manažera je role interpersonální. Manažer, který chce tuto roli vykonávat správně, musí mít znalosti psychologie a musí se umět vcítit do druhých lidí.

Manažer svůj čas v práci tráví z velké části komunikováním. Předávání informací se uskutečňuje právě prostřednictvím komunikace. Aby byla komunikace efektivní, je potřeba mít správně organizovanou práci, mít dobrý tým spolupracovníků, dbát na to, aby informace byly předávány přesně a lidem, kteří jsou k získání dané informace kompetentní. V rámci komunikace je zpětná vazba nepostradatelná, stejně tak její přijímání. Současně je důležité dbát na motivaci lidí, které manažer vede a umět jim říci jak dobré tak i špatné zprávy. Formy, jak si můžeme předávat informace, se s postupem doby a díky moderním technologiím (zejména elektronické komunikace) stále zlepšují, jsou rychlejší a na vysoké úrovni. Ale i přes to, je stále velmi důležitý a nepostradatelný osobní kontakt. Možnost využít v rámci komunikace neverbální komunikační prostředky a dát zpětnou vazbu někomu, komu se díváme do očí, je nenahraditelnou formou komunikace.

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života lidí nejen v osobním životě, ale i v pracovním. Každý den musíme komunikovat se svými blízkými, lidmi v práci nebo lidmi, které vůbec neznáme. Komunikujeme, abychom se něco dozvěděli nebo abychom někomu něco sdělili. Slova doplňuje různými gesty a naopak. Vzájemná interakce nás vždy posouvá dál.

2 Cíle a metodika práce

2.1 Cíle

Cílem práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace pro práci manažera. Dílčím cílem je charakterizovat zkoumanou problematiku v kontextu manažerských procesů a funkcí.

2.2 Metodika

Metodický postup, který je používán v této diplomové práci má několik kroků. Je zde vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci, dále je určeno, jakým způsobem se zjišťují prvotní údaje a zvolí se objekty výzkumu, dále následuje charakteristika respondentů a způsob zpracování zjištěných dat. Důležitou součástí metodického postupu této diplomové práce jsou zobecnění a závěry.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Slovo management je anglického původu, i když jeho původ je pravděpodobně v latinských slovech manus (ruka) a agere (činit, dělat). V angličtině pak sloveso manage znamená řídit vést, ovládat a management řízení, vedení správu (podniku). Slovo management se přiřadilo k celé řadě anglických slov převážně amerického původu, které mnohé jazyky nepřekládají (např. marketing), protože jejich překlad nevystihuje přesně význam pojmu, nebo existuje jako paralelní pojem k národnímu jazyku. Mezi ně se připojila i čeština, v které se management stal velmi frekventovaným pojmem a často nahradil české slovo řízení.

Vedle pojmu management používá anglická terminologie pojem kontrol avšak v poněkud jiném významu. Tento pojem se používá pro řízení dílčích procesů, zejména technologických a výrobních.

V teorii i praxi se pojem management chápe a používá dosti nejednotně a existuje několik přístupů k jeho vymezení a tím i definování. Nejčastěji se managementem označuje:

- Vrcholové vedení podniku (top management),
- Způsob vedení lidí, to je činnost, při které manažer nerealizuje úkoly sám, ale prostřednictvím svých podřízených,
- Odborná disciplína, to je soubor přístupů, který používají manažeři k dosažení cílů organizace.

Slovo management se velmi často používá v souvislosti s řízením funkcionálních oblastí podniků např. personální management, finanční management, výrobní management, s řízením některých specifických funkcí vykonávaných převážně vedoucími pracovníky,

např. krizový management (řízení času), nebo k označení metod, kterých vedoucí pracovníci používají (např. management by objectives).¹

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.²

Cíl je základním prvkem, kterého má být prostřednictvím managementu dosaženo. Lidé jsou nedílnou součástí managementu, tito lidé jsou součástí organizací (veřejná správa, soukromé podniky, církve, školy), kde je management aplikován.

3.2 Manažer

Je vedoucím pracovníkem zodpovědným za chod organizace. Manažer musí mít určité znalosti, dovednosti a praktické zkušenosti, aby tuto pozici mohl vykonávat. Manažer musí mít v sobě přirozenou autoritu a musí umět vést tým lidí. Pro tuto pozici nejsou podstatné jen získané teoretické znalosti, nestačí načíst si mnoho knih, ale manažer musí mít zejména zkušenosti z praxe. Dalším aspektem, který je pro práci manažera důležitým, jsou zásady, podle kterých řídí nejen sebe ale také svůj tým lidí či celou organizaci. Tyto zásady není důležité jen znát, ale hlavně si jimi musí umět řídit (podrobněji zásady manažera). Pro úspěšnou práci manažera je dále podstatná disciplína a dodržování určitých pravidel.

Dělení manažerů:

1. Manažeři první linie (mistři v dílnách)
2. Manažeři střední linie (vedoucí útvarů)
3. Top manažeři (vytvářejí politiku celých organizačních sítí)

¹ ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 2. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002, 124s. ISBN 80-213-0989-X.

² KOONTZ, M., WEIHRICH, H. *Management*. Překlad Dolanský V. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Manažer je vedoucím pracovníkem, který dosahuje cílů organizace prostřednictvím svých podřízených. Je zodpovědný za výsledky jejich práce, musí je umět motivovat a také brát v úvahu jejich potřeby a to v souladu s potřebami dané organizace. Mezi manažerem a jeho pracovníky je velmi důležitá komunikace. Tito pracovníci se díky manažerovi dozívají informace z vyššího managementu. Manažer zodpovídá za plynulý chod svého oddělení v organizaci, v případě, že nastanou problémy, řeší je manažer. Rozhoduje o různých záležitostech týkající jeho oddělení a pracovníků.

Manažeři v organizacích jsou lidé kteří:

- Řídí práci podřízeného úseku podniku nebo celé organizace,
- Nesou zodpovědnost za tento úsek za organizaci, to je za výsledky práce podřízených pracovníků,
- Jsou vybaveni určitou rozhodovací pravomocí, která by měla odpovídat rozsahu odpovědnosti,
- K výkonu své práce potřebují určité znalosti, schopnosti a vlastnosti,
- Podle postavení ve vertikální hierarchii organizace směrem nahoru by se měli stávat více generalisty než specialisty a zapomínat při tom svou původní specializaci.³

3.2.1 Zásady manažera

Hlavní a velmi důležitou zásadou manažera je stanovení jasných cílů a těch se následně snažit dosáhnout. Práce manažera musí být efektivní. Je velmi důležitá forma, jak manažer bude tým lidí, respektive celou organizaci vést. Problémům by se manažer měl snažit předcházet, řešit je. Nikoliv je hasit, až když nastanou. Dále je také podstatný time-management, tzn. stanovení cílů, priorit, vše si správně načasovat, učit postup řešení daných úkolů, rozdělení mezi jednotlivé pracovníky, atd. Manažer by se měl věnovat také péči o své zákazníky a snažit se, aby byli spokojeni.

³ ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 2. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002, 124s. ISBN 80-213-0989-X.

Obecné zásady manažera:

1. Není podstatné vybudovat rovnou velkou nadnárodní korporaci. Efektivnější postupem je vybudování menších organizací, které mohou být lépe samostatné, je zde snazší komunikace, motivace pracovníků a jsou lépe identifikovatelné a ohodnotitelné schopnosti jednotlivých lidí daného týmu. Velká firma se lépe vybuduje díky těmto menším.
2. Je potřeba být stále ve střehu a být kreativní. Manažer musí mít všeobecný rozhled a stále sledovat dění týkající se jeho oblasti činnosti. Musí sledovat, jaké jsou nové podnikatelské příležitosti a snažit se jich využít. V případě opomenutí by mohlo dojít k velké ztrátě. Manažer by měl dbát o to, aby firma byla v dlouhodobém růstu.
3. Klíčová je orientace na zákazníka. Manažer by měl za každé situace dbát o své zákazníky.
4. Významným prvkem je také spokojenost a dobré vztahy v týmu lidí dané organizace. Kladné myšlení a slušné chování jsou zárukou nejen spokojených pracovníků ale hlavně zákazníků.
5. A v neposlední řadě je zde velmi významným prvkem poctivost. Už jen přísloví „S poctivostí nejdál dojdeš“ nám napovídá, jak může být tato zásada pro organizaci důležitá.

3.3 Manažerské funkce, role a dovednosti

3.3.1 Manažerské funkce

Úlohy či poslání, které při své práci manažer vykonává a řeší, se nazývají manažerskými funkcemi. Mezi manažerské funkce můžeme zařadit plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu. Tyto činnosti se nazývají sekvenční manažerské funkce. Název je odvozen o toho, že činnosti na sebe navazují. Mezi paralelní manažerské funkce

patří analýza řešených problémů, rozhodování a realizace neboli implementace. Tyto činnosti jsou naopak provozovány průběžně.

Sekvenční manažerské funkce

Plánování

Ve fázi plánování se stanovují cíle a jak těchto cílů dosáhnout. Tato fáze navazuje na všechny další fáze manažerských funkcí. Výsledkem této funkce je plán. V této fázi dochází ke komunikaci mezi vrcholovým managementem a nižším vedením, aby dosažení stanovených cílů probíhalo hladce a bez zásadních problémů.

Organizování

V této fázi dochází k tvorbě organizační struktury. Tento proces je důležitý, aby bylo vytvořeno prostředí, ve kterém se bude efektivně spolupracovat a tak bylo snazší dosáhnout stanovených cílů.

Personální zajištění

Proces personálního zajištění je velmi důležitý. Získat pracovníky, kteří budou mít odpovídající schopnosti a znalosti na konkrétní pozice je základem pro dobré fungování celé organizace. Ve větších společnostech je výhodné mít pro tento proces vytvořeno vlastní oddělení – řízení lidských zdrojů, kde budou pracovníci, kteří se specializují na nábor a získání odpovídajících pracovníků.

Vedení lidí

Pro naplnění stanovených cílů firmy je potřeba pracovníky motivovat, vést, stimulovat a též usměrňovat. Proces vedení lidí je z tohoto hlediska podstatnou částí manažerských funkcí.

Paralelní manažerské funkce

Analyzování řešených problémů

V této fázi je prvotním cílem, aby byl jasně rozpoznán daný problém.

Rozhodování

V tomto procesu manažer musí najít nejpříjemnější varianty řešení. Z těchto variant musí následně určit, která z nich je ta neoptimálnější.

3.3.2 Manažerské role

Zde je vyjmenované členění manažerských rolí podle Mintzberga:

1. Manažerské role interpersonální (představitel, lídr, zprostředkovatel)
2. Manažerské role informační (monitor, distributor, mluvčí)
3. Manažerské role rozhodovací (podnikatel, řešitel problémů, vyjednávač, alokátor zdrojů)

Tyto manažerské role na sebe mohou navazovat či se dokonce překrývat a jsou spojeny se sekvenčními a paralelními manažerskými funkcemi.⁴

3.3.3 Manažerské dovednosti

Pro efektivní výkon manažerských činností jsou důležité určité manažerské dovednosti. Mezi tyto dovednosti můžeme zařadit například sociální dovednosti, dovednosti, které zahrnují znalosti v technické oblasti či koncepční dovednosti. Pro top management jsou typické zejména koncepční dovednosti (strategické plány), střední management nejvíce využije dovednosti sociální a pro manažery na nejnižší úrovni jsou charakteristické sociální a technické dovednosti.

3.4 Vedení lidí

Vedení lidí patří k velmi podstatné roli manažera. Má za úkol, aby byly stanové cíle, záměry či úkoly uskutečněny a to díky pracovníkům, které má ve svém týmu. Vedení obecně může být spojeno s pojmem budoucnost, tzn. splnění úkolů, které jsou plánovány jako dlouhodobé. Tradiční řízení zahrnuje již známé pojmy jako je plánování, organizování, výběr pracovníků a kontrola. Velmi důležitý je přístup vedení. V této

⁴ Henry Mintzberg

souvislosti je velmi důležitá komunikace všem, kteří jsou v daném týmu. Jak již bylo řečeno, vedení se může promítat do budoucnosti, tudíž je velmi podstatné, aby zapojení pracovníci byli dostatečně motivováni a měli zájem, aby vize a cíle společnosti byly naplněny. Pracovníci musí být sami přesvědčeni, že dané změny budou k prospěchu společnosti a následně i jim samotným.

Zásady manažera:

- Od vedoucího pracovníka se vyžaduje, aby byl nejen dobrým manažerem, ale stal se vůdcem – lídrem,
- Ve vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se vedení prostřednictvím sdílené vize,
- Na významu nabývají i další pojmy a přístupy:
 - jako je koučování,
 - zmocňování,
 - týmová práce,
 - přesun rozhodování na nižší, často až nejnižší výkonné stupně.⁵

Formy vedení lidí

Vedení sdílenou vizí

Vize je chápána jako prvek, ke kterému manažer chce dojít pomocí svých pracovníků. Vize jsou dlouhodobého charakteru. Všichni pracovníci musí být s danými vizemi společnosti seznámeni a musí jim věřit. Z toho plyne, že musí být o všech aspektech budoucích vizí perfektně informováni, aby byli pracovníci schopni sami se na základě podložených informací přesvědčit, že dané záměry jsou ty správné. Tyto informace by pracovníkům měly být předávány ve stručné podobě a srozumitelně.

⁵ Miraslebl, personal web. [online][2013-08-16]. Dostupné z WWW:
<http://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>

Koučování

Koučování můžeme rozdělit do dvou oblastí. První forma je koučování v podobě poradenství. Kouč je v tomto případě člověk, který je manažerovi nápomocen při řešení určitých situací, manažer ho může požádat o radu či jeho názor k určitému problému. Druhou oblastí je koučování jako styl řízení, kdy se manažer snaží prosadit cíle, zde je kladen důraz na důvěru týmu, jistota pomoci při řešení problémů, atd. Pokud je manažer v roli kouče, není podstatné, aby dával jen příkazy. Pro své pracovníky by měl být ten, kdo jim poradí při řešení problémů, se kterými se neví rady, měl by pro pracovníky být inspirací a spíše by měl mít úlohu jako spolupracovník a celému týmu tak pomoci docílit stanovených záměrů a splnění výsledků.

Zmocňování

Zmocňování je takovým druhem vedení lidí, který zaručuje pracovníkům určitou dávku volnosti, rozhodování a samostatného jednání při výkonu práce, kterou dělají. S tím souvisí také větší míra zodpovědnosti za dané činnosti, které ve své práci vykonávají a též za výsledky svojí práce. Zmocňování je spojené s delegováním a to tak, že manažer přenesse určitou část svých pravomocí a odpovědnosti na někoho ze svých pracovníků.

Týmová práce

Týmovou práci můžeme rozdělit do dvou oblastí. V první řadě jako tým lidí, kteří mají na starosti splnit určitý úkol. Často se toto uskupení nazývá pracovní skupinou. Druhým rozdělením je činnost spočívající v řešení tvůrčích oblastí a často jsou tyto činnosti dělány pracovníky z jejich vlastní vůle a nad běžný rámec jejich činností.

Pracovní koalice

Řadí se mezi druh týmové práce a je považována a ten nejzákladnější. Je zde používáno spojení práce s vizí a důraz je kladen na vzájemnou důvěru a to z pozice nadřízeného i podřízeného. Podřízení manažera mají rozsáhlé pravomoci a ze strany manažera jim je dávana důvěra značně najevo. Musí mít ale na druhou stranu také zodpovědnost za plnění úkolů a to znamená mít i dostatek zkušeností a znalostí. Na druhé straně je důležité, aby i sám manažer byl dostatečně zkušený, aby pracovní koalici mohl vést.

Koordinace

Koordinace je závislá na druhu a složitosti řešeného úkolu. Na koordinaci by se manažeři měli zaměřit hned na počátku stanovování obecných cílů organizace. Jsou různé pohledy, jak se na koordinaci dívat, je to například z časového hlediska, oblasti synchronizace či zamezení nedostatků a odchýlení se od stavu, který je požadován.

3.5 Co je to komunikace (sociální komunikace)

Komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což v překladu znamená sdílet, radit se.

Komunikace patří mezi důležitý projev vývoje člověka. Lidská komunikace se od té zvířecí odlišuje zejména používáním řeči a symboliky. Zvířata mají v rámci komunikace omezené možnosti, dorozumívají se pomocí bzučení, pachy, gesty, mimikou, skřeky či pohyby.

Komunikace je sdílení či sdělávání informací, dat či znalostí mezi dvěma či více lidmi. Komunikace je oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se. Existují základní dorozumívací prostředky, které jsou specifické pro různé společnosti. Díky těmto prostředkům (řeč, gesta, posunky) se můžeme navzájem dorozumívat. Občas se ale vyskytnou okamžiky, kdy dochází k určitým nedorozuměním. Je to z toho důvodu, že člověk může určité vyjádření pochopit jinak, než to druhý myslel. Pokud si nejsme jisti, zda jsme sdělovanou informací pochopili dobře, je lepší se zeptat či ověřit, zda to druhý opravdu myslel tak, jak jsme to my pochopili. Komunikace není pouze o slovním vyjádření. Komunikujeme, i když zrovna nic neříkáme (verbální a neverbální komunikace). Současně zapojujeme i svou intuici, city či smysly.

„Sociální komunikace je interakce prostřednictvím kódovaných symbolů verbálních a neverbálních. Jedná se o interakční proces mezilidského dorozumívání, kterým si lidé sdělují významy pomocí konvečních znaků.“⁶

3.6 Aktivní naslouchání

Řeč, jazyk je elementárním komunikačním prostředkem člověka. Pouhé používání řeči (mluvení) není ale úspěchem ke správné komunikaci. Je velice důležité vnímat člověka, se kterým komunikujeme. Musíme s ním navázat spojení, vnímat jeho reakce, všimnout si jeho projektu, zda nás poslouchá, dává nám zpětnou vazbu, naše sdělení musíme přizpůsobit osobě, se kterou mluvíme.

Proces naslouchání:

- Příjem signálu: je důležité věnovat pozornost verbálnímu i neverbálnímu projevu, odpoutat se od rušivých elementů v okolí, soustředit se na to, co je nám sdělováno, být v roli posluchače, nepřerušovat mluvčího, pokud ještě mluví
- Dešifrování signálu: je fáze naslouchání, kdy dekódujeme signály mluvčího a zjišťujeme, co nám chce sdělit, chceme pochopit myšlenky mluvčího, současně i jeho tón
- Uložení do paměti: sdělení, které přijímáme, musíme alespoň na určitou dobu uchovávat (zopakování si hlavních jmen, pojmů, shrnutí sdělení, atd.)
- Vyhodnocení: je fází posouzení sdělení
- Reakce: má dvě fáze – když mluvčí ještě mluví a druhá fáze je po ukončení jeho řeči, jedná se o tzv. zpětnou vazbu⁷

⁶ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

⁷ NATOVOVÁ L., PECHÁČKOVÁ, Z. *Komunikace pro manažery*. Praha: ČZU, PEF, 2009. 199 s. ISBN 978-80 213 17405.

3.7 Verbální komunikace

Verbální komunikace je komunikace pomocí slov. Jedná se o komunikaci psanou nebo mluvenou. Jde o vyjádření myšlenek, při jejichž interpretaci používáme slova a jazyk. Jazyk je základním prostředkem naší komunikace. Je velmi důležité, co někomu říkáme a zároveň, co je sdělováno nám. Součástí tohoto procesu je velice podstatné dbát na to, jakým způsobem dané sdělení říkáme. Měli bychom si dávat pozor na intonaci a tón našeho hlasu. Velmi snadno se může stát, že stejná věta či jen jedno slovo, ale s nevhodně zvolenou intonací či tónem hlasu, může změnit obsah celého sdělení. Například oslovení milá slečno, může znamenat, že oslovujeme slečnu, které si vážíme. Pokud přidáme do našeho tónu ironii či opovržení, může toto oslovení vyznít rázem úplně jinak, například jako výčitka či výhrůžka. Zde vidíme, jak je důležité propojení verbální a neverbální komunikace.

Verbální komunikace je mladší dorozumivací disciplínou než neverbální komunikace. Verbální komunikaci můžeme rozdělit na písemnou a ústní. Již od dávných dob bylo důležité umět komunikovat. Ve starém Řecku a Římě se tvořily předpoklady k tomu, jak je významné umět mezi sebou komunikovat a to se zachovalo do současnosti v rámci firem, jednotlivých pracovníků a vytváření si vlastního vývoje.

Velmi důležité pojmy, které jsou součástí verbální komunikace jsou rétorika, gramatika a dialektika. Tyto tři pojmy patří do tzv. svobodných umění (trivium), které se vyučovaly na středověkých univerzitách.

- Rétorika: je nauka, která se zabývá verbálním projevem
- Gramatika: pravidla, která se zabývají stavbou vět, slov a větných členů v daném jazyce
- Dialektika: „rozmlouvání“, v současné době velmi diskutovaný pojem a těžko popsatelný

Každý raději a snáze čte knihu napsanou zřetelným písmem. Každý tedy také snáze vyslechne řeči vyjádřené slovy zdobnými a slušnými.⁸

Rozlišujeme tři úrovně verbální komunikace:

- Suplementární komunikace – přítel-přítel – neustálé vyrovnávání emocionální, zážitkové a informační úrovně
- Komplementární komunikace – učitel-žák – jeden z komunikujících má dominantní postavení, oba účastníci komunikace toto rozdělení rolí respektují
- Metakomplementární komunikace – osoba v dominantní pozici nevyužívá tuto možnost a přenechává ji vědomě druhé osobě, např. ve vztahu terapeut-klient⁹

3.8 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je nedílnou součástí naší každodenní interakce. Na rozdíl od verbální komunikace, kterou se dorozumíváme pomocí slov, je neverbální komunikace proces, kterým se dorozumívání pomocí pohybů, gest, pohledů, atd. Jde o tzv. „řeč těla“.

Již od poloviny 20. století jsme se začali zajímat o pojem neverbální komunikace. Velmi důležitý prvek zde hrála televize. Lidé v ní viděli herce, hlasatele, moderátory, zpěváky, kteří kromě mluveného projevu, používali též mnoho různých výrazů, gest, mimiku, atd. A lidé začali této oblasti věnovat daleko více pozornosti.

Neverbální komunikace je stejně tak důležitá jako verbální komunikace – sdělení informací beze slov. Neverbální komunikací můžeme vyjadřovat svoje emoce, pocity, vychází z našeho podvědomí. Předáváme si informace o tom, jak vnímáme lidi ve svém okolí, ale i jak vnímáme sami sebe. Díky projevům neverbální komunikace můžeme na sebe prozradit náš temperament. I přes to, že slova mohou říct velmi mnoho, v některých situacích můžeme neverbální komunikací vyjádřit daleko více, aniž bychom si to třeba uvědomili. Například při vyjádření lásky stačí pouhý pohled a člověk ví,

⁸ ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 Komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.

⁹ HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

co si druhá osoba myslí. Stejně je to u vyjádření nesympatie či averze. Velmi často právě ani nevíme, že tyto signály vysíláme nebo že se určitým způsobem tváříme. V partnerství je velmi cenné, pokud se naučíme číst neverbální signály svého protějšku. Velmi často můžeme vyznat lásku či zdůraznit jiné jednání i jinak než jen slovy. Velmi cenné je tyto signály znát i u svých kolegů či nadřízených. Může nám to velmi usnadnit komunikaci na pracovišti. Díky umění rozpoznání neverbálních signálů lidí kolem nás se můžeme vyhnout špatných odhadů lidí. Někdy se může stát, že si určití lidé (například politici) naučí určitá gesta, kterými na nás chtějí působit a ovlivnit nás. I těmto signálům bychom měli věnovat velkou pozornost a naučit se je rozlišovat.

Jsou určitá základní pravidla, kterými by se člověk měl při neverbální komunikaci řídit – naučit se řeč svého těla do určité míry využít ve svůj prospěch a umět ho používat. Jedná se například o: řeč očí – při kontaktu s druhým člověkem se musíme dívat do očí a neuhýbat, při setkání mít pevný a krátký stisk ruky, být narovnaný, při chůzi být uvolněný ale současně s pevným nádechem, v určitých situacích nedávat svá gesta a projevy tolik najevo (smích), atd. I tyto projevy v rámci neverbální komunikace se můžeme díky tréninku komunikačních dovedností naučit.

Mlčení: „Existuje mlčení, které vyjadřuje hluboké souznění, mlčení, jež je výrazem nejistoty či trapnosti, mlčení plné elektrizujícího napětí, ono příslovečné ticho před bouří, mlčení naplnění pohodou při pochopení zbytečnosti slov, ticho vrchovaté napětím, nervozitou, úzkostí...“¹⁰

Mezi neverbální komunikaci můžeme zařadit tyto formy:

1. Mimika – pohyby a výrazy v obličeji
2. Proxemika – vzdálenost, v jaké mezi sebou lidé komunikují
3. Haptika – doteky, které lidé během komunikace používají
4. Posturologie – jaký lidé stojí při komunikaci s jinými lidmi
5. Kinezika – pohyb těla

¹⁰ NATOVOVÁ L., PECHÁČKOVÁ, Z. *Komunikace pro manažery*. Praha: ČZU, PEF, 2009. 199 s. ISBN 978-80 213 17405.

6. Oční kontakt, pohledy
7. Pohledy
8. Tón řeči
9. Dress code – jak se lidé oblékají, atd.

Paralingvistické aspekty řeči

Paralingvistické aspekty řeči jsou úzce spjaty s verbální i neverbální komunikací. Některá verbální sdělení mohou mít sice jasné vyjádření, ale pokud k nim přidáme určité paralingvistické prostředky, obsah tohoto sdělení může dostat okamžitě jiný význam. Paralingvistické prostředky jsou důležité pro správné pochopení významu daného sdělení.

Mezi paralingvistické aspekty řeči řadíme např.:

- Intonaci
- Rychlost řeči
- Barvu hlasu
- Hlasitost
- Emoce při komunikaci
- Používání pomlk, atd.

3.9 Proces a fáze komunikace

Komunikace je dynamický proces a probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi. Brichcinovo pojetí procesu komunikace vychází ze změny myšlenkového procesu v proces komunikační. Tento proces je možné shrnout do čtyř fází:

1. Pomocí vnitřní řeči si komunikátor uvědomuje a precizuje myšlenku či pocit, který chce někomu sdělit; v úvahu bere i komunikační kontext a očekávání partnera.
2. V druhé fázi se zapojuje formulátor – z paměťové zásoby vybírá slova, která by nejvystižněji zastoupila představy (systematická pravidla a program artikulace).
3. Informace je zakódována a ve vědomí vnímané jako „obraz výroku“.

4. Vlastní artikulovaný projev, včetně zpětnovazebního okruhu (říkám to tak, jak jsem to chtěl říct, říkám to tak, aby poslouchající vnímal to, co vnímat má?).¹¹

Cílem komunikačního procesu je:

- Sdělení informace
- Dorozumívání
- Udržování mezilidských vztahů

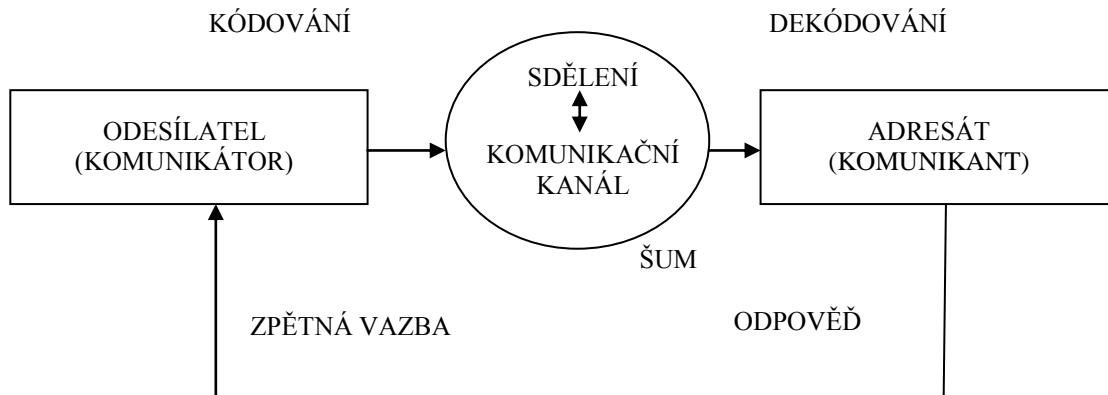
Fáze komunikace:

1. Komunikátor – osoba, která předává informaci, sdělení. U komunikátora se může stát, že nemá dostatek informací, neumí správně informace předat, sděluje informace, které jsou neúplné, atd. V komunikaci ze strany komunikátora se vždy odráží jeho osobnost a na to by se měl komunikátor zaměřit a snažit se předávání sdělení přizpůsobit konkrétní situaci.
2. Komunikant – příjemce informace
3. Komuniké – informace, sdělení, které je předáváno druhé osobě, sdělení může být verbálního i neverbálního charakteru.
4. Komunikační kanál – způsob sdělení dané informace, aby došlo ke správnému předání informace a pochopení. Komunikační kanál slouží k předávání sdělení. Za kanály jsou považovány i komunikační prostředky jako film, televize, rozhlas, osobní rozhovor, kouřové signály apod.
5. Proces kódování – jak sdělení správně pochopit (znalost jazyka, slovní zásoba, signály, atd.).
6. Dekódování
7. Zpětná vazba – je reakce na dané sdělení. Zpětná vazba je velmi podstatným prvkem v komunikaci. Díky zpětné vazbě zjistíme, zda bylo druhou osobou sdělení správně pochopeno.

¹¹ NATOVOVÁ L., PECHÁČKOVÁ, Z. *Komunikace pro manažery*. Praha: ČZU, PEF, 2009. 199 s. ISBN 978-80 213 17405.

8. Komunikační šum – skutečnosti, které mohou mít vliv na pochopení sdělení (hluk, horko, únava, atd.).

Obrázek 1 Schéma procesu komunikace¹²



Komunikační model

K tomu, aby mohlo dojít ke komunikaci je potřeba, aby u toho byli alespoň dva lidé. Je to proces vysílání zprávy z jedné strany, dekodování této zprávy a následné reagování na ni ze strany druhé.

Do komunikačního modelu můžeme zahrnout tyto části:

- Vysílač: člověk, který chce říct dané sdělení
- Kódování: jak bude dané sdělení předáno (styl)
- Kanál: čím bude dané sdělení předáno (prostředek)
- Dekodování: pochopení daného sdělení
- Příjemce: člověk, který dané sdělení přijímá
- Zpětná vazba I: odpověď či reakce příjemce na dané sdělení
- Zpětná vazba II: reakce člověka, který dané sdělení řekl, na první zpětnou vazbu
- Šumy: faktory, které mohou rušit od pozornosti, někdy může díky nim být změněn i obsah sdělení¹³

¹² NATOVOVÁ L., PECHÁČKOVÁ, Z. *Komunikace pro manažery*. Praha: ČZU, PEF, 2009. 199 s. ISBN 978-80 213 17405.

Mezilidská komunikace

Mezilidská komunikace je nejen o předávání dané informace, ale také o chápání, postoji k danému sdělení a také o tom, jaký máme vztah k příjemci informace my sami. Manažer musí dbát na to, že předávání informací může být pozitivní i negativní. Může se stát, že sdělení dané informace příjemci nebude příjemné. Správný manažer musí umět tuto situaci ustát.

3.10 Formy komunikace

Formy komunikace nám říkají, jak je komunikace uskutečněna. Formy komunikace můžeme dělit na ústní a písemnou. Výhodou ústní formy komunikace může být časové hledisko, možnost okamžité reakce a zpětné vazby. Nevýhodou ústní formy komunikace může být možnost vzniku konfliktů, které se vytvoří právě v daný okamžik, a člověk tak reaguje bezprostředně. Naopak v písemné formě komunikace se těmto skutečnostem můžeme úplně vyhnout. Písemná forma komunikace je v současné době nedílnou součástí všech společností a můžeme ji považovat za takovou formu komunikace, která je považována za sdělení informací oficiální cestou.

„Komunikace představuje moc. Kdo se naučí ji efektivně využívat, může změnit svůj pohled na svět i pohled, kterým svět pohlíží na něj.“¹⁴

¹³ NATOVOVÁ L., PECHÁČKOVÁ, Z. *Komunikace pro manažery*. Praha: ČZU, PEF, 2009. 199 s. ISBN 978-80 213 17405.

¹⁴ Anthony Robbins

3.11 Argumentace v komunikaci

Abychom mohli druhé přesvědčit o našem postoji či názoru a získat si je, je nutné umět dobře argumentovat. Argumentace v obecném pojetí znamená, že umíme racionálně prosadit a zdůvodnit naše postoje a názory. Při argumentaci je dobré mít od začátku stanovenou strategii. Je vhodné začít argumentem, který je podle nás ten nejsilnější a pokusit se uvážit možné argumenty našeho „protivníka“. V argumentaci je dobré dbát na neverbální komunikaci, rétorické dovednosti a také velmi pečlivě naslouchat, abychom následně mohli reagovat na argumenty druhé strany. Při argumentaci velmi často ani tak nejde o tom, kdo má větší pravdu, ale vyhrává ten, kdo má lepší argumenty a je přesvědčivější. Ideálním stavem v argumentaci je, abychom druhou stranu přesvědčili o našem názoru. Případně bychom měli druhou stranu alespoň s problémem seznámit (docílíme toho, že nám druhá strana naslouchá) a pokud druhá strana uzná, že i jiný názor než jen jejich může být opodstatněný, je to velký úspěch. Naopak bychom se měli snažit vyhnout tomu, aby se argumentace proměnila v hádku.

3.12 Asertivita x agresivita v komunikaci

Asertivní chování v komunikaci

Při asertivním jednání musí být člověk zejména hodně vyrovnaný. Stát si za svým názorem a postojem, ale zároveň neznehodnocovat názory a postoje druhých a umět si přiznat, že i jiná řešení než ta naše mohou být prospěšná. Je důležité druhou stranu respektovat. Člověk by měl být při asertivním jednání uvolněný, měl by být pohotový a umět rychle reagovat. Musí vědět, že ne vždy dosáhne svého cíle a být s tím smířený.

Pro asertivitu jsou charakteristické následující prvky:

- Umění naslouchat
- Milý a klidný tón hlasu
- Vyrovnanost vlastního postoje k řešenému problému
- Záporná reakce s klidným postojem
- Celková uvolněnost

- Přesné a opodstatněné zdůvodnění svých potřeb

Agresivní chování v komunikaci

Agresivní chování je opakem asertivního. Je to reakce na určitou situaci, která je provázena křikem a hněvem. Agresivní chování v komunikaci se projevuje následujícími prvky:

- Křičení
- Neochota naslouchání
- Výhrůžky
- Neumožnění druhé straně říct svůj názor či postoj
- Zastrasování

Agresivní chování v komunikaci je stejně jako asertivní doprovázeno neverbálními prvky komunikace, např. omezování osobního prostoru, vztyčení prst, atd. Osoba, která v komunikaci jedná agresivně, chce svůj postoj či názor prosadit za každou cenu a je ochotna k tomu použít veškeré možné prostředky. V komunikaci bychom se agresivnímu chování měli snažit vyhnout. Ztrácíme nejen úctu sami k sobě, ale také snižujeme úctu druhé strany. Často se stává, že osoba, která jednala agresivně, svého chování následně lituje, protože výbuch vzteku v dané situaci prostě nezvládla. Je dobré se naučit svůj vztek ovládat. Vztek, který člověk v dané situaci ze sebe dostane, může ale následně ovlivnit i další jeho jednání. Agresivní jednání manažera může ovlivnit pracovní prostředí a přístup jeho podřízených k němu. Ti se následně budou bát za ním přijít s jakýmkoliv problémem a pak tento, ze začátku malý problém, může narůst do velkých rozměrů. Proto je lepší být asertivní, výsledek bude určitě účinnější.

3.13 Konfliktní situace v komunikaci

Ve firmě může mezi pracovníky v některých situacích docházet ke konfliktním situacím. S konflikty se setkáváme v každodenním životě. Je důležité naučit mít ke konfliktům pozitivní přístup. Díky konfliktním situacím můžeme lépe poznat osobnost člověka, se

kterým daný konflikt řešíme. Konflikty nás mohou motivovat k lepším výkonům a současně se lépe seznámit se sebou samým.

Zde je postup, který nám pomůžeme konfliktní situace vyřešit:

Nejdříve si poslechneme, co nám druhá strana chce říci – pokud necháme druhou stranu, aby nám řekla její pohled, můžeme ve finále zjistit, že šlo vlastně o pouhé nedorozumění a vše se pak velmi lehce vysvětlí. Je dobré k tomu přistupovat se zdravým rozumem a snažit se o přátelské vyřešení daného konfliktu.

V případě, že druhá strana nechce daný konflikt řešit, dáme druhé straně čas a následně zkusíme konflikt znovu řešit – v některých situacích je lepší nechat „vychladnout hlavu“ a daný konflikt vyřešit až s odstupem času. Je prokázáno, že s čistou hlavou a časem, který dáme tomu, že se nad určitou věcí zamyslíme, můžeme na daný konflikt mít úplně jiný pohled.

Následně podáme informaci nadřízenému – v případě, že daný konflikt nechceme dále řešit, nadřízenému nic neříkáme. Pokud je konflikt vážnějšího charakteru, je dobré konflikt popsat, ale neuvádět žádná obvinění či urážky. Tento postup používáme v případě, že druhá strana není ochotna hrát „čistou hru“.

3.14 Manažerská komunikace

Manažer je důležitou součástí týmu, který vede. V rámci manažerské komunikace představuje spojovací článek mezi společností a svými pracovníky v týmu. Je prostředníkem mezi managementem a pracovníky ve svém týmu, tzn. od managementu předává požadavky, vize a cíle svým pracovníkům a zpětně managementu poskytuje výsledky a aktuální dění v rámci svého týmu. Manažer je dále zodpovědný za předávání informací mezi pracovníky svého týmu i s jinými odděleními. Práce manažera v souvislosti s komunikací uvnitř i mimo tým je velmi zásadní. Manažer zajišťuje koordinaci všech činností týmu, řídí pracovníky, rozděluje práci a na jeho přístupu závisí, jak se pracovníci v týmu budou chovat a jaká bude celková atmosféra v týmu. Jeho důležitou úlohou je prosazování zájmů a cílů, kterých chce management dosáhnout. Tyto zájmy a cíle musí

manažer umět pracovníkům ve svém týmu předat, přesvědčit je o jejich důležitosti a následně má odpovědnost za splnění výsledků. Manažer prosazuje nejen zájmy a postoje firmy, ale též jeho vlastní přesvědčení, za kterými si musí stát. Kultura firmy je nedílnou součástí každé vyspělé společnosti a musí být jasně stanovená. Proto je dobré, aby postoje firmy manažeri opravdu zastávali a pracovníci jejich týmu cítili, že je jejich přístup upřímný

a mohli jim věřit. Mělo by zde fungovat tzv. partnerství. Komunikační umění a dovednosti manažera jsou velmi zásadní pro to, aby tým jeho pracovníků a zároveň budoucnost celé firmy byla perspektivní.

Pro manažera jsou v rámci komunikačních dovedností důležité nejen verbální a neverbální projevy, když něco prezentuje, ale také naslouchání a chápání druhých či zaměření se na empatii a zpětnou vazbu. Aby mohl manažer otevřeně a efektivně komunikovat se svými pracovníky v týmu, musí mít již určité zkušenosti, jistou dávku zralosti a sebevědomí. Musí si stát za svými názory (názory firmy) a musí je umět prosadit. Pokud manažerovi tyto vlastnosti a dovednosti chybí, je dobré, aby absolvoval kurz koučování.

Každá firma by měla mít svůj komunikační plán a manažer by z tohoto plánu měl vycházet. To vede k tomu, že je komunikaci vedená na základě stanovených cílů a je díky tomu promyšlená a účinná. Pro tým je respektování komunikačního plánu velmi zásadní, díky tomu se upevňuje v týmu spolupráce a tým je tak více semknutý.

Tři důležité otázky, díky nimž můžeme přijít na to, jaký je v rámci manažerské komunikace problém, které nám pomohou najít řešení:

1. Může pracovník pracovat – poskytuje mu firma pracovní podmínky takové, při kterých může vykonávat zadanou práci a plnit úkoly, aniž by musel překonávat určité překážky?
2. Pracovník umí – zvládá vykonávat zadanou práci?
3. Jsou pracovníkovi schopnosti a dovednosti na takové úrovni, kterou plnění úkolů vyžaduje, není potřeba je doplnit proškolením nebo jen poskytnutím informací? Chce

pracovník plnit úkoly? Zná smysl své práce a výši své odměny, není frustrován nepohodou na pracovišti, nespravedlností ve firmě nebo samotným manažerem?

Firemní komunikace (firma – pracovní tým – pracovník) má za cíl zajistit, aby zaměstnanci byli stále informováni o věcech, které se jich týkají, které je mohou ovlivnit. Například záležitosti týkající se změn v pracovních podmínkách nebo bezpečnosti práce. Firma a manažer by měli mít styl komunikace se stejným cílem. V případě, že by mělo docházet ke změnám uvnitř firmy, musí být manažer velmi empatický a informace o těchto změnách svým pracovníkům v týmu předat velmi opatrně a snažit se je dobrými argumenty přesvědčit, že dané změny jsou přínosné a budou prospěšné pro ně i firmu jako celek. Je to z důvodu, že při změnách mohou být pracovníci nedůvěřiví a pochybovat. V této fázi je dobré mít konkrétní komunikační plán, ve kterém je obsažen i konkrétní plán akcí a jejich strategií a argumentací.

Kromě komunikace uvnitř týmu, musí manažer také zajišťovat komunikaci nahoru, tedy k managementu. A to například právě v případech, kdy svým pracovníkům v týmu předá informace, má od nich určité reakce a ty musí zase dále předat managementu. Jde o připomínky či reakce právě třeba na dané probíhající změny či jakékoliv jiné události. Proto je velmi důležité, aby manažer měl od svých pracovníků v týmu zpětnou vazbu na konkrétní události, aby je dále mohl předat managementu. Opět je zde velmi důležité, aby přístup manažerů vůči svým pracovníkům v týmu byl otevřený a založený na důvěře.

3.15 Komunikační dovednosti a schopnosti manažerů

Firmy u svých pracovníků hledají dovednosti, znalosti, vloh, vstřícný přístup ke svým pracovníkům, umění jednat, loajalitu, schopnost sám sebe motivovat, mít potenciál k tomu, že mu pracovníci budou důvěřovat, umění talent komunikovat a v neposlední řadě pozitivní přístup k práci, který budu moci umět předat i ostatním. Tyto dovednosti a schopnosti jsou pro práci manažera nepostradatelné a firmy je u svých manažerů požadují. Vše souvisí s osobností, charakterem samotného člověka, jeho inteligencí, a zda umí vést tým pracovníků. Management firmy by měl při výběru manažerů veškeré tyto aspekty zvážit a výběr manažera si velmi dobře promyslet.

Manažer musí umět předat danou informaci pracovníkům a přitom vzít v úvahu s jakým typem pracovníka hovoří. Předávání informací musí tomu přizpůsobit. Je důležité, aby předávaná informace nebyla během komunikace pochopena špatně. Je dobré si nakonec ověřit, zda pracovník danému sdělení porozuměl.

Slova jsou důležitá, ale i tady je převážná většina komunikace mezi manažerem a jeho pracovníky neverbálního charakteru. Verbální a neverbální komunikace musí být v souladu, aby příjemce danému sdělení mohl důvěřovat. To co říkáme slovy, musíme doplnit neverbálními prvky (chování, gesta, mimika, postoj, atd.), které k danému slovnímu sdělení pasují. Jedině tak, bude přístup manažera, vnímám jako důvěryhodný a komunikace tak bude oboustranně otevřená.

Nedílnou součástí schopností, které by manažer měl mít je naslouchání a s tím související zpětná vazba. Manažer by měl umět vyjádřit své sdělení, ale také se musí snažit, aby mu příjemce porozuměl. To např. zahrnuje:

- Naslouchání, pokládání otázek, soustředění se
- Důvěrné prostředí
- Vhodná vzdálenost při komunikaci, navázání očního kontaktu
- Eliminaci emocí při komunikaci
- Zpětná vazba

3.15.1 Zásady efektivní komunikace

- Plánování a chystání komunikaci
- Důraz na jeden cíl
- Kladný přístup
- Ověření, že dochází k vzájemnému porozumění
- Respekt, uznání
- Shrnutí, rekapitulace dohody a ujištění, že jsme si vzájemně porozuměli

3.15.2 Důležité komunikační schopnosti

a) Soustředění, naslouchání a porozumění druhému

Často se manažerovi při práci stává, že díky souběhu více činností najednou, nedokáže věnovat dostatečnou pozornost aktuálním důležitým věcem. To pak může vést k tomu, že práce není odvedena efektivně a komunikace je časově náročnější a může dojít k tomu, že příjemce dostatečně dobře neporozumí danému sdělení. Pokud je manažer nesoustředěný, nemůže dojít k efektivnímu naslouchání. Proto je důležité pokusit se být při komunikaci s podřízeným (spolupracovníkem) soustředěný, naslouchat druhému (nikoliv jen kývat hlavou) a snažit se předat sdělení tak, aby mu druhý dostatečně dobře porozuměl.

b) Srozumitelnost

Podstatou je komunikovat s druhými tak, aby danému sdělení porozuměli. Např. při komunikaci se skladníkem je dobré předávání sdělení přizpůsobit dané situaci, např. nepoužívat cizí slova, kterým skladník nemusí rozumět (mohlo by dojít k neporozumění sdělení), atd.

c) Kladný přístup, gesta a mimika

Optimismus, dobrá nálada, kladné uvažování – to jsou všechno předpoklady, na které by manažer měl při komunikaci dbát. Součástí je i umění empatie. Pokud tyto dovednosti manažer má, je pak průběh komunikaci daleko snazší.

d) Jednat v zájmu a postupovat podle daného cíle

Jsou situace, kdy se manažer nemusí vždy ztotožnit s názory a postoji druhých lidí. Správný manažer tuto situaci dokáže vyřešit, i když má v dané oblasti jiný názor. Dobrý manažer by neměl využívat v těchto situacích své manažerské moci, ale měl by být nestranný a jednat dle vlastního přesvědčení a prosazovat svoje cíle, respektive cíle dané společnosti.

e) Zpětná vazba

Poskytování a přijímání zpětné vazby je velmi důležitou schopností dobrého manažera. Díky správně dané a současně přijímané zpětné vazbě se může manažer velmi dobře rozvíjet.

Umět dávat zpětnou vazbu není jednoduchou záležitostí. Manažer musí být konstruktivní a neměl by svým sdělením ubližovat tomu, komu zpětnou vazbu dává. A zároveň by měl zpětnou vazbu dávat tak, aby i od svých spolupracovníků mohl ve svém duchu zpětnou vazbu přijmout. Je důležité, aby při přijímání a poskytování zpětné vazby byla komunikace otevřená. Dost často tomu není, protože pracovníci se bojí, že když by byli otevření, mohli by přijít o své místo. Manažeři na všech úrovních by se měli snažit dávat a též přijímat zpětnou vazbu, aby komunikace na všech úrovních následně mohla být efektivní.

3.16 Komunikační plán manažera

Je součástí komunikačního plánu a strategie. Manažerský plán musí být s těmito dvěma uvedenými oblastmi v souladu. Zda bude komunikace manažera efektivní, závisí na dalších aspektech, které může sám manažer velmi dobře ovlivnit, např. firemní kultura, přístupu managementu, jejich uvažování a na tom, jaký mají ke komunikaci vztah. Pokud má manažer problémy při komunikaci, je z počátku na managementu, aby mu pomohl. Management musí mít zájem na tom, aby se manažer dozvěděl co nejvíce o jejich firemní kultuře, nastavení firmy, zaměstnancích, atd. a tím mohl svou komunikaci zlepšovat. Managementu může manažerovi nabídnout kurzy koučování, které jsou pro tento případ velmi efektivní. Všichni, kdo jsou součástí firmy, by měli být součástí komunikačního plánu. Pokud ho všichni přijmou, bude pro celý tým komunikace daleko jednodušší a efektivnější.

Komunikační plán zpravidla obsahuje:

1. Plán porad, které bývají zpravidla jednou týdně,
2. Pravidelné informování o tom, co se ve firmě za určitý časový úsek událo (tvorba, předání),
3. Plán školení pro zaměstnance firmy,
4. Pravidelné předávání zpráv všem pracovníkům,
5. Hodnocení pracovníků, které probíhá v pravidelných intervalech,
6. Jaké úkoly mají jednotliví pracovníci v delším časovém horizontu,
7. Teambuildigové akce, vánoční večírky, atd.

3.17 Vnitrofiremní komunikace

Pro to, aby byl zajištěn proces komunikace, jsou významné především formy komunikace a komunikační kanály. Pro řídicí komunikaci je velmi podstatné, za jak dlouho se dané informace dostanou tam, kam mají. S tím souvisí doba, za jak dlouho se může vyřešit daný problém. Proto je důležité mít i jen málo informací ale těch kvalitních. Pro správné rozhodnutí manažera není důležité velké množství informací, ale třeba i malé množství kvalitních informací.

Komunikace prostřednictvím formálních kanálů probíhá směrem vertikálním, horizontálním a diagonálním.

1. Shora dolů – komunikace, která je vedena z vyšší úrovně managementu k nižšímu stupni (schůzky, rozhovory, dopisy, telefony, atd.)
2. Zdola nahoru – komunikace, která může zahrnovat přímé zpětné vazby a současně zahrnuje informace o výkonu, který má být proveden (hlášení, podávání návrhů, reklamace, konzultační schůzky, dotazníky, atd.)
3. Příčná – obsahuje horizontální i diagonální tok informací. Horizontální tok informací je mezi pracovníky, kteří pracují na stejné nebo podobné organizační úrovni. Diagonální tok informací můžeme vidět mezi pracovníky na různých stupních řízení. Mezi těmito pracovníky není přímý řídicí vztah. Díky příčné komunikaci může být urychlen informační tok, snáze dojde k pochopení sdělení a dosažení cílů.

Je prokázáno, že interní komunikace dokáže ve velkém míře ovlivnit výkon pracovníků, pracovní postoj a tím výkonnost celé firmy.

V České republice je bohužel vnitrofiremní komunikace na velmi špatné úrovni. V českých firmách je mnoho faktorů, které negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců a bohužel jedním z nich je právě špatná komunikace. Jedná se nejen o komunikaci mezi pracovníky na stejné úrovni, ale zejména jde o komunikaci na úrovni podřízený

a nadřizený. To bohužel dále může ovlivnit komunikaci se zákazníky, klienty. Je bohužel běžnou praxí, že mnoho firem nemá vůbec nastaven systém vnitrofiremní komunikace.

Je prokázáno, že firmy, které mají efektivně nastavený systém interní komunikace, mají lepší finanční výsledky a jsou stabilnější. Pokud je dobře nastaven tento systém, je pak výkon pracovníků v dané firmě daleko lepší. Právě tito pracovníci jsou důležitým zdrojem, aby byla firma úspěšná.

Z toho plyne, že je velmi důležité mít stanovený správný cíl v rámci vnitrofiremní komunikace a díky tomu může být firma úspěšná. Aby mohl tým lidí ve firmě efektivně pracovat, je nutné, aby mezi sebou uměl komunikovat. Komunikace se tak prolíná všemi pracovními úrovněmi. U manažerských funkcí se rozhoduje o efektivním využívání zdrojů. Mezi tyto zdroje můžeme zařadit například: finance, materiál, informace, lidí a jejich kulturu. Účelem vnitrofiremní komunikace je pak umět tyto zdroje využívat. Díky efektivnímu využívání těchto zdrojů jsou pak vytvářeny hodnoty služeb nebo zboží pro klienty.

Komunikační proces

Tímto pojmem můžeme rozumět komunikační aktivity, nástroje či dovednosti a informace, které ve firmě probíhají. Je podstatné, aby „odesílatel“ dané komunikace předal informaci příjemci v takovém stavu, aby ji „příjemce“ rozuměl. Pokud dojde k tomu, že si mezi sebou nebudou rozumět, není možné mluvit o komunikaci. Proto je nutné, aby odesílatel vybral relevantní nástroje pro danou komunikaci. Pokud se zaměříme na vnitrofiremní komunikaci, je tímto nástrojem cíl firmy.

Cíle firmy → cíle komunikační sítě → komunikační dovednosti → komunikační nástroje → požadované chování → cíle firmy

Vztah k zaměstnancům

Základním aspektem k tomu, aby vnitrofiremní komunikace dobře fungovala, je nastavení pravidel jako komunikačního nástroje. Tato pravidla přesně stanoví vztahy na pracovišti

a může se tímto velmi lehce předejít sporům. Vše vychází z nastavení firemní kultury, která zahrnuje interní materiál, který stanovuje práva, povinnosti, zvyky, odpovědnost, atd.

Vztah k zákazníkům

Zde je velmi výstižné heslo Tomáše Bati „náš zákazník, náš pán“. V tomto případě je důležité soustředit se na emotivní stránku zákazníka, protože díky zákazníkovi firma může prosperovat a mít zisky. Cílem firmy je o zákazníka pečovat a uspokojovat jeho potřeby.

Cíle komunikační sítě

Je důležité dbát na to, aby cílová skupina nebo jednotlivec nebyli přesyceni informacemi. Bylo by pak velmi těžké efektivně komunikovat. V rámci komunikační sítě musí být přesný přenos informací právě pro danou cílovou skupinu nebo jednotlivce. Ne všechny informace se musí dostat na veřejnost. Ale je podstatné umět si již publikované informovat obhájit a stát si za nimi. Jak budou informace ve firmě sdělovány, závisí na tom, jaký způsob si manažer zvolil pro své řízení. Pokud je manažer autokratického typu (překážka osobního rozvoje, nepřijímá kritik – ta je důležitá pro motivaci a jako stimulační prvek rozvoje, jednostranný průběh informací, zamezuje otevřené výměně informací u podřízených, prohlubuje nedůvěru, podezřívavost, je to velmi negativní stránka manažera), je pravděpodobné, že komunikace nebude efektivní a to z důvodu, že vedení (management) nebude mít dostatečné informace. Tento typ manažera má vedle sebe lidi, kteří touží po prospěchu. Zaměstnanci nebudou autokratickému manažerovi říkat negativní zprávy a tím dojde k tomu, že řízení bude kolabovat, protože nebudou k dispozici dostačující informace.

Komunikační vazba

Manažer by se měl soustředit pouze na omezený počet informačních a řídicích vazeb (výměna informací: co, kdo, kdy, jak, proč, atd.). Ze svého okruhu podřízených by si měl vybrat jen některé a s nimi spolupracovat. Je prokázáno, že není možné věnovat se kvalitně více než pěti podřízených. V případě, že je firma o více než pěti zaměstnancích, je dobré začít zavádět nástroje managementu.

Efektivní porady

1. Najít přesný název pro daný problém – velmi často se na poradách řeší problémy jen ve velmi obecné rovině. Podstatou je umět daný problém pojmenovat.
2. Proč problém vzniknul – najít, co bylo na počátku, kdy problém nastal.
3. Jak můžeme daný problém vyřešit – každému přijde jeho řešení problému to nejlepší. Je určitě správné stát si za svým názorem, ale stejně tak je důležité umět vyslechnout i další návrhy a hlavně umět připustit, že by i jiné řešení mohlo být to nejefektivnější.
4. Najít to nejlepší možné řešení problému – není řešením stále opakovat svoje názory, ale je důležité mít to správné řešení, které je podloženo fakty a které je velmi dobře promyšlené a o němž je známé, jaké to může mít dopady.

Porady

Podstatou efektivního vedení porad je, aby lidé na poradách netrávili zbytečně moc času zabýváním se záležitostmi, které v daný okamžik nemohou vyřešit. Jediné, co pak z toho vyplývá, je ztráta energie a pocit, že porada byla zbytečná a nepřinesla žádné výsledky. Proto je dobré mít připravenou strukturu řídicího aktu (co, kdo, kdy jak, komu, proč).

Porady se dělí zjednodušeně na:

- operativní,
- tvořitelské,
- řešitelské.

Operativní typ

Operativní porady se mohou rozdělit na plánované a neplánované. Cílem porady je, nalézt řešení daného problému. Účastnit by se porady měli ti zaměstnanci, kterých se daný řešený problém bezprostředně týká. Jak by porada měla probíhat? Nejdříve si vymezit čas, který se poradě bude chtít věnovat, dále si určit, co se bude na poradě řešit, říct si, jaký je

současný stav daného problému, rozdělit si, kdo se čemu v rámci řešení problému bude věnovat, ve finále by každý měl přijít s nějakým návrhem řešení, který na závěr jako tým zvážit a vybrat ten nejefektivnější. Výsledkem porady by mělo být okamžité vyřešení daného problému, na způsobu vyřešení by se měli shodnout všichni přítomní.

Tvořitelský typ

Cílem tvořitelské porady je najít různé nápady, kterými lze vyřešit daný úkol. Je dobré mít těchto nápadů více. Důležité je hlavně kreativní myšlení a nápady. Vymyšlené nápady a jejich řešení se nechávají spontánně plynout, zapíší se, ale posuzují se až později. K tomu, aby byla tvořivá atmosféra, je potřeba skupina osob, které ji vytvoří. Jak by porada měla probíhat? Nejdříve by se měla vytvořit tvůrčí atmosféra, vymezit si čas porady, co se bude na poradě probírat a udělat zápis nápadů, které byly navrženy. Výsledkem i této porady je několik možných řešení daného problému.

Řešitelský typ

Na tomto typu porady má dojít k vyřešení daného problému nejvíce efektivním způsobem, který reflektuje priority firmy. Pro nižší složky firmy jsou pak tato řešení závazná. Řešitelské porady by se měly zpravidla plánovat. Na tyto porady by měl být každý z účastněných velmi dobře připraven. Jak by porada měla probíhat? Na začátku by měl být vymezen čas, který se dané poradě bude věnovat, dále by se mělo stanovat, co se na poradě bude probírat, objasnit si požadovaný cílový stav, důležité je, rozdělit si kompetence mezi přítomné účastníky porady, dále každý z účastníků předkládá své návrhy řešení a zvažují se. Dále dochází oboustrannému přijetí řešení a v neposlední řadě dojde k rozpracování dílčích úkolů pro nižší složky firmy. Výsledkem této porady je výběr řešení, aby odpovídalo referenčnímu rámci podniku.¹⁵

¹⁵ HOLÁ, J.. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s. 2006. 170. s. ISBN 80-251-1250-0.

3.18 Tok vnitrofiremní komunikace

- Má být zaměstnancům srozumitelný.
- Má být zaměstnanci přijímán.
- Má přinášet změnu a utváření postojů a jednání zaměstnanců.
- Má vytvářet přátelské pracovní prostředí.
- Má tvořit informační, stimulační a motivační prvky mezi zaměstnanci.
- Má poskytovat a přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Má napomáhat k vzájemné spolupráci a pochopení mezi zaměstnanci.
- Má být v souladu s motivací zaměstnanců.
- Má být co nejstručnější.

3.19 Komunikace na různých manažerských úrovních

Úlohou vedoucího pracovníka by mělo být zajištění kvalitních podmínek pro práci jeho zaměstnanců. Jak již bylo řečeno v předešlých kapitolách, je potřeba, aby se k zaměstnanci dostaly informace, které jsou pro něj důležité.

3.19.1 Nižší úroveň

Na této úrovni je nutné používat specifické nástroje komunikace. Je důležité, aby i zaměstnanci na první úrovni znali své vedení a tím bylo zajištěno, že budou mít určitý vztah ke společnosti, ve které pracují. V případě, že ve firmě probíhá vzdělávání zaměstnanců, měli by i lidé z první úrovně mít možnost se těchto školení účastnit. Mezi jednotlivými úrovněmi zaměstnanců by měly být jen velmi nepatrné rozdíly.

3.19.2 Střední management

Střední management má v rámci interní komunikaci velmi složitou úlohu. Je prostředníkem mezi nižší úrovní a top managementem. Střední management zodpovídá za to, aby informace od top managementu byly správně, rychle a efektivně předány na nižší úrovně. Není to lehká úloha, střední management předává informace (postupy, rozkazy) od vrcholového managementu, se kterými se v určitých situacích nižší úrovně nemusí ztotožňovat, ale i tak je musí střední management obhájit, i když to nejsou nápady z jejich

hlavy. Z toho vyplývá, že střední management má zodpovědnost za funkční a inovativní stránku firmy a současně je hlavním strůjcem při zavádění nových postupů. Na střední management je vyvíjen stále velký tlak. Ze své pozice musí stále určité věci vylepšovat a to na základě pokynů od svého nadřízeného. Střední management zodpovídá na chod firmy.

3.19.3 Top management

Vrcholový management má velmi důležitou roli v rozhodovacích oblastech firmy. Podílí se na všech fázích (od strategie a kultury firmy až k přístupu k zákazníkovi). V těchto všech oblastech má velmi silnou vůli rozhodovat. Aby vše mohlo fungovat efektivně, je potřeba, aby top management měl schopnost vůdčí osobnosti. Top management musí umět jako vůdčí osobnost vytvářet vztah s lidmi, kteří jsou jeho podřízenými, se kterými spolupracuje. V tomto směru by top management měl být schopen přijmout lidi i s jejich méně pozitivními stránkami, dívat se na problémy z aktuálního pohledu, mít ke svým podřízeným zdvořilý vztah, i když jsou na jiné úrovni, dále by top management měl lidem, které má ve své firmě důvěřovat a být si vědom, že ne vždy s názory a rozhodnutí top managementu budou jeho spolupracovníci souhlasit a uznávat ho.

4 Školení manažerů ve společnosti a jeho výsledky

4.1 Vzdělávání zaměstnanců financované z ESF – komunikační dovednosti

Jednou z praktických částí diplomové práce je zaměření na konkrétní společnost, kde byli zaměstnanci proškoleni v oblasti komunikačních dovedností. Tuto oblast jsem do mé diplomové práce zařadila z toho důvodu, že studuji obor Veřejná správa regionální rozvoj. Vzdělávání zaměstnanců společnosti bylo financované z Evropského sociálního fondu (ESF). ESF patří mezi tzv. Strukturální fondy, ze kterých jsou financované projekty, které mají pomáhat zlepšovat podmínky v jednotlivých regionech České republiky v mnoho různých oblastech.

Tuto část diplomové práce jsem použila jako inspiraci pro vlastní výzkum, který předchází hlavnímu kvantitativnímu výzkumu. Tato oblast je zaměřena na kvalitativní výzkum zabývající se zjištěním, co školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi přineslo účastníkům kurzu.

Evropský sociální fond v ČR

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti.

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 milionu eur.

Cíle Evropského sociálního fondu

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce

- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce¹⁶

Projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců společnosti XY financovaného z ESF (Evropský sociální fond)

Společnost XY začala realizovat projekt zaměřený na vzdělávání svých zaměstnanců v prosinci 2010, projekt byl ukončen 31. srpna 2012. Tento projekt byl hrazený z ESF (Evropský sociální fond) a SR ČR (Státní rozpočet České republiky) v rámci OP LZZ (operační program lidské zdroje a zaměstnanost).

Společnost XY je na trhu déle než 20 let. V prosinci 2010 zahájila projekt zaměřený na vzdělávání svých zaměstnanců s důrazem na zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu. I přesto, že má společnost XY 49 maloobchodních středisek po celé České republice, je konkurence v jejich oblasti v dnešní době opravdu velká. Proto se společnost XY rozhodla využít možnosti získání dotací z Evropského sociálního fondu. Do programu vzdělávání je z celkového počtu 420 zaměstnanců zapojeno 147 účastníků školení.

V rámci vzdělávacího programu společnost XY školila své zaměstnance ve třech oblastech. První oblastí, na kterou byl kladen velký důraz, bylo školení zaměstnanců v oblasti **Informačních technologií**. Tato školení byla zaměřená na ovládání informačního systému a na práci v různých programech. Dalším neméně důležitým okruhem vzdělávání byla oblast tzv. **SOFT SKILLS (měkké dovednosti)**, kterého se zúčastnili zaměstnanci napříč spektrem pracovních pozic a upevňovali si,

¹⁶ Evropský sociální fond v ČR.[online][2013-10-13]. Dostupné z WWW: <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

nebo získávali nové znalosti v oblasti práce se zákazníkem nebo podřízenými. Třetí oblastí byla výuka **Anglického jazyka**. Obsah výuky byl zaměřen na obchodní angličtinu a používání odborné terminologie.

Měkké dovednosti (SOFT SKILLS)

Kurzy pro obchodníky a prodejce:

Komunikace v obchodní praxi – komunikace, Komunikace v obchodní praxi – asertivita

Manažerské kurzy pro střední management:

Komunikace a asertivita v manažerské praxi, Manažerské dovednosti, Řízení času a priorit, Manažer jako kouč

Manažerské kurzy pro top management:

Psychologie týmu, Řízení výkonnosti týmu, Řízení času a priorit, Manažer jako kouč, Komunikace a asertivita v manažerské praxi

Účastníci na konci každého školení vyplňovali zpětnou vazbu.

Výuka Anglického jazyka

Oblasti: Anglický jazyk pro střední management a Anglický jazyk pro top management.

Zaměření výuky: obecná a obchodní angličtina, získání znalostí odborné terminologie.

Všichni účastníci psali průběžné a závěrečné testy.

Informační technologie

Oblasti: Proškolení IS a MIS management a Proškolení dovedností v IS (MIS).

Zaměření: procvičení daných oblastí na konkrétních příkladech dle zadání.

Na konci školení všichni účastníci napsali test z každé oblasti.

Vzdělávací kurzy byly zahájeny v březnu roku 2011 a mezi zaměstnanci společnosti XY, sklízely velký ohlas. Zaměstnanci velmi pozitivně hodnotili zejména možnost používat získané znalosti a dovednosti v praxi a berou tato školení jako bonus ke své práci.

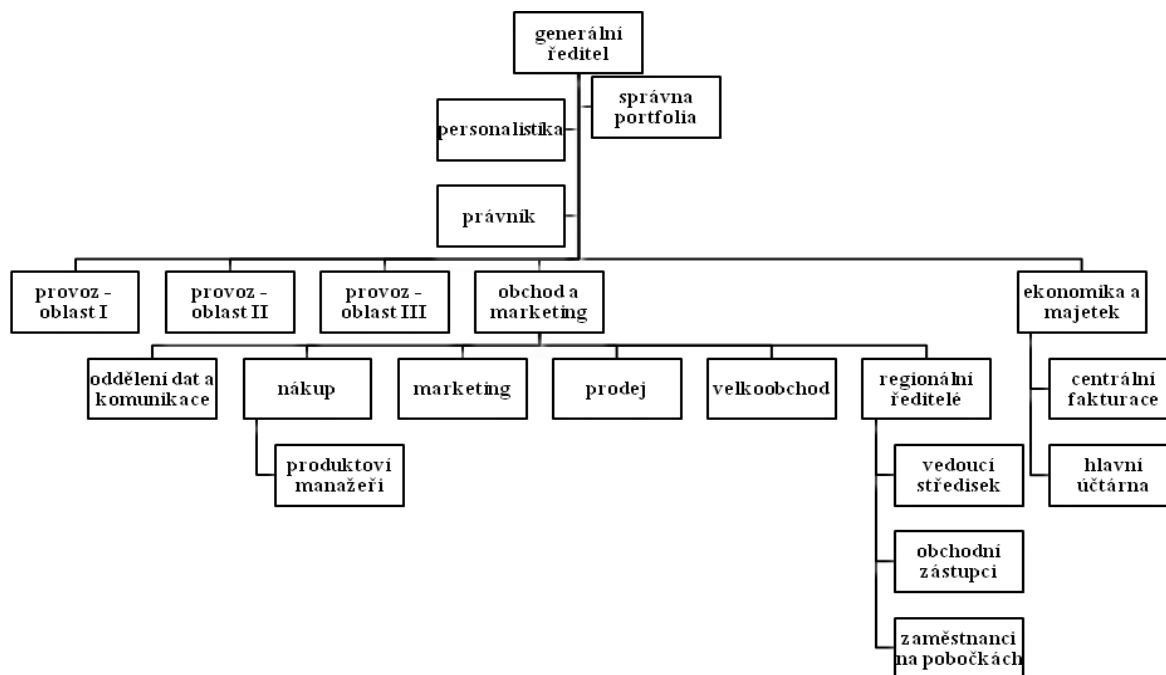
Výstupy ze školení zaměřené na komunikaci

Následující část diplomové práce bude věnována výstupům, které jsem díky práci na daném projektu získala. Zaměřím se zejména na manažerskou úroveň. Manažeři byli v oblasti měkkých dovedností (tzv. soft skills) proškoleni v těchto oblastech:

- psychologie týmu,
- řízení výkonnosti týmu,
- řízení času a priorit,
- manažer jako kouč,
- **komunikace a asertivita v manažerské praxi.**

Společnost XY se na vzdělávání manažerů zaměřila záměrně. Ve společnosti XY je 420 zaměstnanců. To je již velký podnik, kde je nutné, aby byly nastaveny komunikační toky podle určitých pravidel a aby informace od top managementu na nižší úrovni byly předávány efektivně a aby je jejich podřízení uměli správně identifikovat a následně i předávat ve stejném znění dál. Je důležité, aby manažeři uměli správně a efektivně komunikovat se svými podřízenými a spolupracovníky.

Diagram 1 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace a asertivita v manažerské praxi

Zde je uveden obsah školení, které manažeři ve společnosti XY absolvovali.

Cíl:

Cílem je uvědomit si komunikační stereotypy a naučit se s nimi pracovat, pomocí asertivních technik si osvojit zdravě sebezprosazující komunikaci a tím podpořit komunikační záměr.

Přidaná hodnota:

Účastníci se naučí vědomě propojovat všechny aspekty komunikace (verbální, obsahovou, neverbální, aktivní naslouchání). Účastníci si zrekapitulují komunikační dovednosti: kladení otázek, aktivní poslouchání, projev empatie, budou vědomě korigovat svůj neverbální projev a naučí se lépe zvládat obtížné situace s protistranou. Účastníci se dále

dozvědí, jak je asertivní jednání důležitou součástí komunikačních dovedností. Je to schopnost prosadit vlastní názor a zájem. Účastníci si nacvičí techniky, které jim na pracovním poli zajistí úspěšnost každého jednání.

Rámcové tematické okruhy:

Co je to komunikace

Projevy chování člověka, který efektivně komunikuje; verbální a neverbální komunikace; aktivní naslouchání; komunikační trychtýř; šumy v komunikaci (vznik, příčiny, reakce na šumy); prevence proti šumům.

Fáze komunikace

Domluva dvou stran formulovaná jako druh kontaktu; kontrola kontaktu (domluvy); ukončení či redefinování kontaktu (domluvy).

Jak v komunikaci využít asertivitu a účinně řešit konflikty

Jak prosadit efektivně svůj záměr; jak efektivně jednat s problémovými pracovníky; jak říci „ne“, aby to ostatní respektovali.

Jak zdokonalit vlastní komunikační dovednosti.

Co všechno (a jak) říkáme, i když nic neříkáme; jak účinně využít verbální i neverbální komunikaci; jak správně naslouchat a formulovat otázky; jak rozpoznat své „komunikační zlozvyky“ a reagovat na ně.

Asertivita

Co je asertivita, čím se liší od agresivity; pozitiva asertivního jednání; sebepoznání; sociální dovednosti; sebevědomí; názor vs. pravda; jak asertivně jednat - jak sdělit své emoce, jak vést rozhovor, jak asertivně odmítnout, souhlasit, požádat o laskavost; asertivní techniky - zpětná vazba, asertivní perzistence; jak asertivně chválit a přijímat kompliment,

jak kritizovat a přijímat kritiku a jak řešit konflikty; jednání výhra-výhra; asertivní (optimální) komunikace v praxi.

Účinná komunikace

Asertivní dovednosti v řídicí práci; zvládání konfliktních situací; nácvik asertivních dovedností (vlastní program, cíl, uvědomění, empatické naslouchání).

Následující kapitola je věnována výstupům ze školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi, které manažeři ve společnosti XY absolvovali. Účastníci vyplňovali dotazník, který dostali po absolvování daného kurzu. Výstupy jsou kvantitativního charakteru. Účastníkům byly pokládány otázky směřované do jejich praxe v rámci komunikaci s jejich podřízenými, co budou na základě školení v oblasti komunikace měnit, na co se více zaměří, atd.

Mělo školení o komunikaci již nějaký hmatatelný přínos pro Vaši práci? Můžete uvést příklad nějakého úspěšného implementování získaných dovedností ve Vaší praxi?

- Lepší porozumění a komunikace s podřízenými.
- Přínos určitě je, ale spíše se do toho člověk dostává pomaleji. Postupem času věřím, že se komunikace zlepší.
- V komunikaci s podřízeným (skladníkem).
- Zlepšení vzájemných vztahů zaměstnanců na pracovišti, tím došlo k zlepšení jejich práce.
- Snadnější jednání s podřízenými.
- Efektivnější zadávání úkolů podřízeným a následně větší spokojenost s jejich plněním.
- Určitě delegování části úkolů na podřízené.
- Určitě bylo pro mě přínosem. Sám bych se chtěl naučit dělat práci efektivněji a umět rozlišovat práci více a méně důležitou. Tím mám na mysli umět si práci efektivně rozdělit a dělat ji tak, aby byla ještě větším přínosem jak pro mě samotného tak i pro celou firmu.

- Ano, podařilo se mi úspěšně urovnat neshody na pracovišti, všechny strany sporu jsou spokojeni.

Jak podle Vás pomůže znalost Barevné typologie v komunikaci s podřízeným či kolegou?

- Odhadnutím typu člověka přizpůsobit komunikaci a přístup.
- Jako vodítko, typologie osobnosti – lépe přizpůsobuji svoji komunikaci.
- Při určení typu člověka (zákazník, podřízený, kolega) na základě barevné typologie je možné si uvědomit, co od konkrétního člověka lze očekávat, např. jak bude reagovat na naše podněty. Potom lze naše jednání a vystupování přizpůsobit tak, aby nebylo při jednání s protistranou konfliktní, a snadněji jsme dosáhli vytčeného cíle.
- Pro mě osobně výrazný přínos nebyl, to je má silná stránka, ale pro některé kolegy velmi dobré.
- Určitě nyní vím dle typologie jakou formou a na co se zaměřit v případě předávání úkolů, zpětné vazby.

Umíte díky školení Psychologie týmu (tým, komunikace, motivace) lépe komunikovat se svými podřízenými a motivovat je?

- Se svými podřízenými komunikuji a motivuji je stejně jako kdykoliv před školením, což však neznamená, že postupuji v rozporu se zásadami prezentovanými při školení. Přesto si však více uvědomuji individuální osobnosti svých podřízených, což mi hodně pomáhá při uvědomování si toho, co mohu od konkrétního jedince vyžadovat a očekávat.
- Věřím, že ano spíše mi byl ukázán směr a rozdíl v komunikaci dle barevné typologie podřízených.

Shrnutí výstupů ze školení zaměstnanců společnosti XY

Podle výstupů, které jsem prováděla, vyplynulo, že pro manažery mělo v rámci školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi největší přínos získání znalosti barevné typologie a dále pak kladení otázek a zaměření se na zpětnou vazbu v rámci praxe. Naopak nejmenší přínos z tohoto školení přisuzují transakčnímu schématu „rodič-dítě-dospělý“ a dále pak „semaforu“, co dělat, co začít dělat, co přestat dělat/dělat jinak. Je patrné, že manažeři chtějí znát své podřízené, spolupracovníky (barevná typologie – **modrá** barva zahrnuje oblast racionálního rozhodování – udělat to správně, **červená** je naopak založená na experimentech – udělat to ihned, **žlutá** barva znázorňuje emocionální oblast – pracovat společně a **zelená** barva je o potřebě bezpečí – udělat to citlivě), aby komunikace mezi nimi byla snazší, a též se snaží dbát na zpětnou vazbu a tím předcházet případným problémům, naopak se je takto snaží řešit dopředu, aby se jim v budoucnu vyhnuli. Manažeři na základě školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi získali vyšší efektivitu v jednání s podřízenými, jejich práce se díky školení zefektivnila a současně na základě typologie umí více poznat a porozumět svým podřízeným. Školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi účastníkům školení dala podnět k tomu, aby se více zaměřili na to, jak budou svým podřízeným klást otázky a současně se jim budou snažit více naslouchat. Naopak věc, která jim přijde nepodstatná, a nebudou se na ni soustředit je řeč těla. V oblasti asertivity se manažeři na základě školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi budou zaměřovat na stanovení pravidel komunikace (s klientem, kolegou, podřízeným), jaké atributy má mít správně nastavené pravidlo. Manažeři se díky tomuto školení naučili lépe delegovat práci na své podřízené, tzn. umí jim správně říci, co mají udělat a následně si i umí ověřit, zda tomu daný podřízený porozuměl. Naopak za nejméně podstatné manažeři považují zaměření se na to, kdy hodnotíme a kdy kritizujeme. Není zde myšleno zaměření se na zpětnou vazbu, ale na hodnocení a kritiku obecně. Zpětná vazba byla v rámci výsledků hodnocena jako jeden z důležitých aspektů, který by v rámci komunikace mezi nadřízeným a podřízeným měl probíhat.

Manažeři, kteří školení v oblasti komunikace absolvovali, si zaměření těchto školení velice chválili, a obecně z výstupů vyplývá, že do budoucna jim školení v praxi bude velmi prospěšné. Současné z výzkumu vyplývá, že dané školení berou jako bonus ke své práci

a snaží se ze školení čerpat co nejvíce informací, které by následně mohly uplatnit u svých pracovníků a celkově na pracovišti.

Rozhovor s obchodním ředitelem společnosti XY

Rozhovor s obchodním ředitelem společnosti XY se uskutečnil dne 15. září 2013. Pan ředitel má ve společnosti velkou zásluhu na tom, že se školení vůbec mohla uskutečnit. Do společnosti nastoupil v létě 2011 a jednou z prvních věcí, kterou chtěl změnit, bylo zacílení na zaměstnance, komunikaci s nimi a to formou různých školení, které by pak mohly mít vliv na propojení s praxí. Pan ředitel školení na komunikační dovednosti absolvoval. To je důvod, proč jsem si ho vybrala pro tento rozhovor – může objektivně zhodnotit významnost absolvovaných školení nejen ze svého osobního pohledu, ale z pohledu obchodního ředitele, který je každý den v kontaktu se svými podřízenými (manažery), kteří se též školení na komunikační dovednosti zúčastnili.

1) Proč je podle Vás důležitá osobní, resp. kontaktní komunikace při výkonu Vaší práce?

Komunikace má mnoho stylů a vrstev, které se nedají zaměnit. Jsou určité situace, kdy osobní kontakt nelze nahradit. Např. personální oblast – hodnocení pracovníka – nelze nahradit písemnou formou. Jsou situace, kdy je vyžadována interakce a zde má osobní komunikace nezaměnitelnou roli.

2) Jak je pro Vás důležitá písemná komunikace ve Vaší práci?

Je důležitá tam, kde je potřeba, aby sdělení bylo přesné, je potřeba mít určitý záznam. Příkladat další vysvětlující příklady, někdy je i elektronická nezastupitelná – s ohledem na rychlost. Poštou, či prostřednictvím nástěnky to není tak rychlé. Elektronicky to je rychlé – s potvrzením o doručení případně s „prolinkem“. Není možné povýšit určitou komunikaci nad jinou, závisí to na typu firmy, odvětví, jakou má organizační strukturu – jak má uzpůsobené nastavení komunikace. Komunikace jsou např. i nástěnky.

3) Jak je pro Vás důležitá elektronická komunikace ve výkonu Vaší funkce?

Viz. otázka č. 2.

4) Jak důležitý je vertikální směr toku informací v rámci Vaší funkce (přímá komunikace nadřízeného s podřízeným a naopak)?

Je důležitý zejména s ohledem na přenos firemních strategií. Kde nefunguje – vzniká komunikační mrak. Pokud je stanovená jakákoliv strategie – je nutné ji šířit seshora dolů, pokud nefunguje – lidé ztrácí kontext, např., proč se mění organizační struktura, potřebují to vnímat. Kdo tvoří strategie a další cíle, zde je nutná zpětná vazba, zda se tam informace dostala. Vertikální komunikace nesmí být jednosměrná. Např. když jsou tři patra, kde selže jedna úroveň, neporozumí tomu další a je problém.

5) Jak důležitý je horizontální směr komunikace v rámci Vaší pozice (komunikace v rámci oddělení, divizí stejné linie)?

Je důležitý v synchronizaci určitých projektů. Může být zdrojem vhodné inspirace. Pokud dané divize nemají společné projekty, až tak důležitá není. Komunikace v rámci jedné divize – např. marketing komunikuje s obchodem – to je životně důležité – podílejí se na dosažení nějakého celku, musí to být v souladu. Má být dosaženo vertikálního a horizontálního souladu a to platí i pro komunikaci.

6) Jakou důležitost přikládáte diagonálnímu směru toku informací ve Vaší funkci (komunikace mezi divizemi jiného profesního zaměření, komunikace nadřízeného s nepřímým podřízeným a naopak)?

Někdy dochází k obcházení tradičního toku informací. Komunikace musí ctít organizační strukturu.

7) Měl by být zahrnut v předávané informaci i Váš postoj ke sdělovanému obsahu?

Ano, důležité to je. S ohledem na postavení v organizační struktuře. Tam, kde by postoje měly být příkladné. Při motivaci postoj důležitý je. Pokud má informace zafungovat – postoj musí být příkladný, reprezentativní a profiremní. To pomáhá motivaci lidí a může to fungovat.

8) Do jaké míry by měl být zdůrazněn Váš osobní postoj k příjemci informace?

Tam kde je potřeba pracovat s motivací, tak to je významné.

9) Jak by mělo vypadat předání sdělení, aby Vaše komunikace s partnery byla přímá?

Je podstatné předat veškeré informace, tzn. i Váš názor, způsob vnímání dané informace a Vaše očekávání od dané informace. Na kvalitě informací závisí vše. Musí být jasná a přesná. Nesmí být vytvářen informační smog. Je velmi důležité, jak je informace podaná.

10) Jak by mělo vypadat přizpůsobení informace příjemci v závislosti na jeho dispozicích?

Je nutné mluvit jazykem příjemce. Např. skladník – nepoužívat cizí slova, ekonom – mluvit jejich terminologií. Je důležité, aby jazyku dotyční porozuměl.

11) Měli by všichni zaměstnanci firmy jednat v rámci společné odpovědnosti?

V závislosti na organizační struktuře. Může to být požadováno a někdy zase ne. Záleží na pozici, typu firmu, způsobu řízení. Společná odpovědnost je důležitá, jako klient sdílím produkty celé firmy.

12) Jakou roli podle Vás hraje v manažerské komunikaci schopnost empatie (vnímavosti vůči všemu, co je i není sdělováno)?

Je to opět dané organizační strukturou, typem firmy, firemní kulturou. Např. krizový manažer si nemůže dovolit empatii, např. ale personální šéf ji musí mít vždy. Tam, kde má být firemní kultura jiná než u ostrých hochů, je osobní empatie důležitá. Je důležitá ve vztahu personálním. Firemní kulturu determinuje chování mezi lidmi a v závislosti na požadované empatii.

13) Jak důležité je, v manažerské komunikaci, mít pozorovací schopnosti a umět naslouchat druhým?

Umět naslouchat druhým – téměř empatie – znamená též získat informace, feedback, od spodu – nahoru, je důležité umět tyto informace zpracovat. Může je zpracovat, kdo má nadhled a kontextuální vnímání. Říká se, že každý špičkový manažer musí umět pracovat s informacemi a musí je umět vyhodnocovat.

14) Je v manažerské komunikaci schopnost správného dotazování a umění přesného popisu skutečností důležitá?

Ano, jedna z manažerských zásad je objektivizace a kvantifikace. Informace nesmí být zkreslené, jako manažer musí získat objektivní a správné a přesné.

15) Jak velký význam v manažerské komunikaci přisuzujete schopnosti přijímat (vytvářet) závěry?

Závěr je možné vytvořit na základě strukturovaných informací. Viz. Výše. V případě rozhodnutí jde i o čas. Získání informace je nutné přizpůsobit načasování. To platí i při zasílání informací – např. při e-mailové komunikaci. Načasování informací je velmi důležité (strategická či technologická).

16) Je ve Vaší funkci důležité poskytovat ostatním zaměstnancům zpětnou vazbu?

Ano, ani ne tak ostatním, ale těm v přímé podřízenosti. Je nutné ctít organizační strukturu. Předat zpětnou vazbu svým lidem je velmi důležité. Je to součástí firemní kulturu, personální strategie.

17) Je při ve Vaší pozici důležité dostávat od ostatních zaměstnanců zpětnou vazbu?

Má fungovat vertikálně i horizontálně – proces, technologie. To je velmi důležité. Zpětná vazba je např. i kontrola kvality. Je to vždy důležité.

18) Jak řešíte odhalení a následnou eliminaci aktuálních či dlouhodobých komunikačních šumů (neupřímnost, nedostatečná zpětná vazba, negativní neverbální projevy aj.)?

Komunikační šumy jsou projevem v každé firmě, jsou důsledkem nastavení komunikačních toků. Pokud funguje zpětná vazba, tak by firma měla pracovat na zlepšování komunikačních toků. Odhalování, dokazování, že jsem někoho odhalil, by nemělo mít nic společného s firemní kulturou. Je to základ pro zkvalitňování komunikaci. Ve firmách by měla fungovat informační strategie – nejen kdo, komu, co, jak posílá – součástí výrobního procesu je i proces informačního toku, tok k zákazníkům. Jak firma komunikuje, jak informační tok funguje, jak to zlepšit, atd. Informační strategie by měla být v souladu s danou obchodní strategií firmy. Firma – má vždy korporátní strategii, každá firma má svou obchodní strategii – je popsané co dělá, za jakou cenu, atd. 4P, aby obchodní strategie byla dosaženo – musí podporovat tzv. funkční strategie – IT, personální, finanční. Informační strategie, která by měla řešit charakter – musí podporovat vždy obchodní strategii.

19) Jak řešíte odhalení a následnou eliminaci aktuálních či dlouhodobých komunikačních bariér (nedostatek informací, nepochopení předmětu jednání, neschopnost danou myšlenku realizovat aj.)?

To je řešeno v závislosti na tom, jak je bariéra velká. Pokud znemožní naplnit cíle, tak je to fatální. Dále v závislosti na oblasti obchodování – v čem bariéry jsou – pokud to může ohrozit existenci firmy. Nejčastěji ve vertikální komunikaci – při vytváření mraků. Přenosy strategií shora dolů a opačně, zde to bývá nejčastěji.

20) Jakou formu komunikace upřednostňujete před ostatními (osobní, elektronická, písemná) a proč?

Typologie člověka předurčuje, k jaké komunikaci se budeme uchýlovat. Tzv. barevná typologie. Není správné se uchýlovat jen k jedné. Je správné použít formu komunikace podle toho, co komu a jak chci sdělit. Komunikace by měla být související a úměrná informaci příjemci, atd.

21) Jaké typy sdělení nejčastěji předáváte vertikálním, horizontálním a jaké diagonálním směrem?

Vertikální – strategické, metodika, operativa

Horizontální – koordinace, synchronizace a dílčí cíle, operativa

Diagonální – metodika

Záleží na typu firmy.

22) Co (ve smyslu obsahu sdělení) nejčastěji sdělujete ostatním?

Operativní záležitosti.

23) Jaké komunikační schopnosti (receptivní - pozorování, naslouchání, empatie, expresivní – dotazování, popisování, příjem závěrů) ovládáte a jaké Vám naopak činí potíže?

Pozorování více než naslouchání. Vše je v pořádku mimo naslouchání a empatie.

Rozhovor s obchodním ředitelem byl velice zajímavý a poučný. Lze beze sporu konstatovat, že pan ředitel je schopný manažer a jeho vnímání důležitosti komunikace a kontaktu se svými podřízenými je evidentní. Velmi podrobně v rozhovoru popisoval rozdíly mezi osobní a písemnou komunikací, uváděl příklady, kdy jednotlivé druhy komunikace používat, vše vztaženo k jeho pozici ve společnosti. Velký důraz pan ředitel kladl na vertikální i horizontální tok informací. Respektování organizační struktury je z pohledu pana ředitele zásadním aspektem pro efektivní předávání informací a komunikaci obecně. Informace by měly být přesné a jejich předání rychlé a správně načasované, stejně tak je podstatné přizpůsobení komunikace tomu, s kým mluvíme. To může pan ředitel potvrdit z vlastní zkušenosti, protože jeho podřízení jsou na různých úrovních organizační struktury. Naslouchání je podle něj důležité a to zejména při podání zpětné vazby. To souvisí s firemní kulturou. Je důležité svého zaměstnance vnímat, aby mu mohla být dána adekvátní zpětná vazba. S tím souvisí i případné zapojení empatie. Stejně jako jeho kolegové či podřízení, kteří prošli podobnými školeními na komunikační dovednosti, si myslí, že je důležité zná osobnost svých kolegů či podřízených, tzv. barevná typologie, aby s nimi mohl komunikovat efektivněji.

5 Analytická část – význam komunikace pro práci manažera

5.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum (z lat. *quantum*, kolik?) je ve společenských vědách metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, která popisuje zkoumanou skutečnost pomocí proměnných (znaků), které lze vyjádřit čísly. Ta mohou vznikat buď měřením, nebo častěji škálováním samotnými respondenty (např. od 1 do 10). Výsledky jsou pak zpracovány - obvykle pomocí statistických metod - a nakonec interpretovány. Kvantitativní výzkum oproti kvalitativnímu vyžaduje větší soubory dat a respondentů, výsledky jsou více reprezentativní, méně závislé na názorech a schopnostech respondentů a vedou tak k lépe ověřitelným a srovnatelným výsledkům. Jejich interpretace bývá naopak náročnější.

Východiskem pro kvantitativní výzkum je výchozí hypotéza, z níž vyplývá výběr znaků (otázek). Na tomto základě se vytvoří dotazník, který se předloží přiměřenému počtu vhodně vybraných respondentů. Na jejich počtu a výběru, ale i na návratnosti dotazníků pak závisí jednak reprezentativnost výsledků (tj. pravděpodobnost, že výsledek lze rozšířit na větší celek, např. občany celého města nebo státu), jednak možnost jemnější kategorizace výsledků (např. podle kombinací dvou a více znaků).

Jednotlivé znaky mohou mít číselnou či měřitelnou povahu; sem patří například věk, tělesná výška, měsíční příjem atd., ale také kategoriální údaje jako např. pohlaví nebo jednoznačná volba z daných možností. Neměřitelný znak je třeba převést na čísla obvykle škálováním (respondent udává např. svoji spokojenost s vládou ve stupnici 1 až 10). Jen v prvním případě jsou výsledky skutečně objektivní, kdežto ve druhém závisí jak na přesné formulaci otázky, tak i na chápavosti a schopnostech respondentů.

Kvantitativní metody se nejlépe hodí ke zkoumání jednoduchých a měřitelným znaků, případně jejich kombinací, ve velkých a více méně homogenních populacích. U složitějších a neměřitelných znaků, které je třeba škálovat, jejich spolehlivost i srovnatelnost přirozeně klesá, zejména pokud nejsou otázky formulovány jednoznačně.

Proto se dnes kvantitativní metody často kombinují s kvalitativními, jejichž výsledky nejsou reprezentativní, umožňují ale lepší porozumění skutečnému stavu věcí.¹⁷

5.2 Charakteristika respondentů

Kvantitativní výzkum, který jsem provedla v této diplomové práci, byl zaměřen na prvky manažerské komunikace a jakou významnost oslovení manažeři přisuzují těmto prvkům. Oslovení manažeři dávali ve škále jedna až pět významnost jednotlivým prvkům (viz dotazník příloha 5). Hodnocení jedna znamenalo, že je daný prvek pro manažery bezvýznamný a pět dávali manažeři těm prvkům, které jim přišly nejvýznamnější. Osloveno bylo celkem **padesát** respondentů (manažerů). Mezi oslovenými bylo 33 mužů a 17 žen. Nejvíce respondentů bylo na střední manažerské úrovni (22), dále pak na nižší (19) a nejméně manažerů bylo z oblasti top managementu (9). Manažeři měli skoro ze 2/3 vysokoškolské vzdělání (29) a pouze pět oslovených respondentů mělo pouze středoškolské vzdělání bez maturity. Středoškolské vzdělání s maturitou mělo 12 manažerů a vyšší odborné vzdělání měli čtyři oslovení respondenti. Z těchto údajů vyplývá, že oslovení manažeři se pohybují nejvíce na úrovni středního managementu a současně jejich vzdělání je vysokoškolské. Pouze 1/5 manažerů jsou vrcholoví manažeři. Údaje ukazují, že v dnešní době je předpokladem mít alespoň středoškolské vzdělání s maturitou, protože pouze 5 manažerů mělo středoškolské vzdělání bez maturity. V kvantitativním šetření byly použity tyto statistické výpočty:

- **Aritmetický průměr/střední hodnota (vyjadřuje průměrnou hodnotu všech zkoumaných prvků)**
- **Pořadí významnosti (určuje pořadí významnosti zkoumaných prvků)**
- **Variační koeficient x 100 = vyjde v % (určuje proměnlivost hodnot v souboru/jak moc jsou hodnoty souboru různé)**

Rozptyl $Sx^2 = (\text{suma odchylek od průměru})^2 / \text{počet respondentů}$

Směrodatná odchylka $Sx = \text{odmocnina z rozptylu } Sx^2$

Variační koeficient $Vx = \text{Směrodatná odchylka} / \text{aritmetický průměr}$

¹⁷ Wikipedia.[online][2013-11-10]. Dostupné z WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum

5.3 Analytická část – vyhodnocení

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na vyjádření výsledků statistických výpočtů pomocí slovního hodnocení. Dotazník, který byl účastníkům předložen, je přílohou této diplomové práce (příloha 5). Tento dotazník obsahuje 27 prvků, které v následujícím vyhodnocení budu jednotlivě i vzájemně, z pozice výsledků statických výpočtů, slovně hodnotit.

Aritmetický průměr se v kvantitativním dotazníkovém šetření pohyboval mezi hodnotami 4,62 až 3,98. Škála hodnocení byla od jedné do pěti. Z toho vyplývá, že respondenti dávali ve větší míře vyšší známky a tím prvkům manažerské komunikace přisuzovali ve větší míře vyšší významnost. Největší hodnotu vyjádřenou aritmetickým průměrem získal prvkem manažerské komunikace „vertikální směr toku informací (přímá komunikace nadřízeného s podřízeným a naopak)“. Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že oslovení manažeři velmi významně hodnotí vzájemnou komunikaci s jejich podřízenými a považují ji za jeden z nejdůležitějších komunikačních prvků. Naopak nejméně průměrných bodů z pozice významnosti získal prvek „neverbální komunikace“. Je to velmi zajímavé zjištění. Obecně je známo, že neverbální komunikace má velmi významnou roli. Hodnocení neverbální komunikace nejnižšími bodovým hodnocením může mít za příčinu, že manažeři jsou pracovním vytížení a jejich komunikace musí být rychlá a efektivní. Z tohoto důvodu nemají čas na to „číst“, jaké prvky neverbální komunikace jejich podřízení či kolegové v konkrétní komunikaci uplatňují a co tím chtějí říci. Je to také možná způsobeno tím, že manažeři prvky neverbální komunikace nevnímají v takové míře, aby to pro ně mělo význam z pozice rozhodování. I přes to, že to na jejich rozhodování může mít velmi významný vliv. Na druhém místě z pozice největší významnosti se umístil prvek „osobní (kontaktní) komunikace“ a na třetí místo respondenti dali „správné dotazování a umění přesného popisu skutečností“. To opět souvisí s tím, že manažeři jsou časově vytížení a chtějí, aby předané informace byly podřízeným či spolupracovníkům předány co nejpřesněji a současně aby jejich otázky byly položeny tak, aby se již nemuseli dále na nic doptávat a ušetřil se čas oběma stranám. Naopak druhé místo od konce jako nejméně významné považují oslovení manažeři „nepoužívání prázdných slov, tzv. expletivum (vlastně, prostě, atd.)“. Třetí od konce jako nejméně

významné je považována „zdůraznění osobního postoje k příjemci informace při přenosu sdělení“. Dle mého názoru na tento prvek manažerské komunikace není ze strany manažerů kladen důraz a to z toho důvodu, že pro ně ve fázi efektivního a rychlého předávání informací není podstatné sdělovat, co si jako vedoucí pracovník o řešeném problému či sdělení myslí. V situacích, kdy je nutné, aby informace byla předána pracovníkovi efektivně a rychle, jsou osobní postoje manažerů nedůležitou součástí daného sdělení. Jistě se najdou situace, kdy je potřeba, aby manažer pracovníky o řešeném problému přesvědčil a tím i zdůraznil, jaký má na danou problematiku pohled. Ale v operativně řešených situacích tomu není ze strany manažerů přikládán velký důraz. Dále mě zaujalo, že za velmi málo významné považují manažeři „písemnou komunikaci“. Myslím, že v tomto případě je to zřejmé, protože písemná komunikace, myšleno ve smyslu zasílání dopisů poštou, je dnes nutná jen v určitých případech (zasílání originálních listin s podpisem a razítkem, zasílání zásilek doporučeně atd.). V dnešní době je v organizacích běžně používaná elektronická komunikace, která díky moderní době a vývoji informačních technologií v mnoha případech písemnou komunikaci jako takovou, nahradila.

Nejmenší proměnlivost hodnot byla u prvku „vertikální směr toku informací (přímá komunikace nadřízeného s podřízeným a naopak)“. Tato proměnlivost v procentech byla 11,99 %. Naopak největší odlišnost v hodnotách, které manažeři jednotlivým prvkům manažerské komunikace dávali, bylo „nepoužívání „prázdných slov“, tzv. expletivum (vlastně, prostě, atd.)“ 36,66 %.

Pokud bychom vzájemně porovnali pořadí významnosti a variační koeficient například u prvku 27 (Nepoužívání „prázdných slov“, tzv. expletivum – vlastně, prostě, atd.), kterému byla přidělena hodnota 36,66 % v rámci variačního koeficientu, tak pořadí významnosti bylo u tohoto prvku na 26. místě. Není překvapivé, že proměnlivost hodnot je takto vysoká. Dotazování respondenti této otázce nepřikládali tudíž ani velký význam. A na druhé straně prvku 10 (vertikální směr toku informací – přímá komunikace nadřízeného s podřízeným a naopak), přiřadili oslovení manažeři v pořadí významnosti nejvyšší důležitost. Současně je možné i díky tomu potvrdit, že proměnlivost přidělených hodnot v tohoto prvku manažerské komunikace byla nejnižší z celého výzkumu. To jasně

vyjadřuje významnost a stálost přidělování hodnot k prvku vertikálního směru toku informací.

6 Závěr

Komunikovat je základní schopností každého člověka. V rámci interakce mezi dvěma či více lidmi je důležité uvědomění si rolí, které každý v dané situaci zastává. Vztahy, které mezi sebou komunikující mají, jsou dalším podstatným prvkem, který je potřeba vnímat a respektovat. Komunikace je pro fungování v současné společnosti nepostradatelnou součástí na všech společenských úrovních.

Předávání informací není pouze sdělení toho, co chceme říci, ale je důležité mít na druhé straně zpětnou vazbu a zejména vědět, že jsme druhou osobou vnímáni. Je potřeba soustředit se na to, aby naše sdělení bylo správně pochopeno a současně se snažit vyjádřit vlastní postoj k danému sdělení či příjemci. Tato sdělení jsou předávána slovně a doplněna prvky neverbální komunikace. A díky těmto aspektům, které se vzájemně propojují a doplňují, může vzniknout komunikace, která bude mít ten správný efekt.

Výsledky, které vznikly na základě porovnání kvantitativního a kvalitativního výzkumu zaměřeného na komunikační dovednosti u manažerů, nejsou nijak překvapivé. Kvantitativní výzkum v mnoha oblastech prokázal, že manažerská komunikace je i na různých úrovních řízení zaměřena na stejné oblasti prosazování efektivní komunikace.

Manažeři obecně dávají důraz na přímou a efektivní komunikaci se svými podřízenými. S tím velmi úzce souvisí znalost jejich podřízených a zde můžeme mluvit právě o barevné typologii. V komunikaci je velmi důležité znát své podřízené a přizpůsobit komunikaci právě tomu, s kým mluvíme a zaměřit se na to, jakou osobností daný člověk je. Pokud bude manažer vědět, že jeho podřízený je emocionálně založený (žlutý), bude se vyhýbat přísným tónům a bude se snažit s ním komunikovat v klidu. Naopak u podřízeného, který bude založen racionálně (modrý), bude komunikace jasná a stručná. V obou případech si díky znalosti osobnosti svých podřízených může manažer ušetřit mnoho času a námahy. S tím souvisí důraz na osobní komunikaci, kterou v obou výzkumech manažeři považují za jeden z důležitých prvků manažerské komunikace. V případech, kdy chce manažer svému podřízenému předat sdělení tak, aby bylo co nejlépe a nejrychleji pochopeno, je nejlepší cestou zvolit osobní komunikaci. Manažeři se v obou výzkumech shodli, že je velmi významné správně pokládat otázky a jasně popsat dané skutečnosti. Opět to souvisí s tím,

že si manažeři tímto způsobem chtějí ušetřit čas a moci se věnovat jiným, důležitějším úkolům, než opětovně svým podřízeným vysvětlovat „co tím měli na mysli“. Zde mluvíme o formách komunikace. Efektivně předaná informace, tzn. rychle, může mít velmi významný vliv na řešení daného problému a na společnost jako celek.

Komunikace patří do života každého člověka. Formy komunikace, role či úroveň, na kterých každý z nás komunikuje, ovlivňují naše jednání v každém okamžiku. A může se stát, že i mlčení může být v některých situacích dostatečným argumentem.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DĚDINA, J., FOTR, J., HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2000. ISBN 80-86119-20-3.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2009. 168 s. ISBN 978-80-213-1295-1.

HASSON, G. *Brilliant Communication Skills: What the Best Communicators Know, Do and Say (Brilliant Business)*. Pearson Life, 2011. 192 s. ISBN: 0273761749.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

HOLÁ, J.. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s. 2006. 170. s. ISBN 80-251-1250-0.

HURST, B.: *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-40-1.

JANDA, P. *Vnitřní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOONTZ, M., WEIHRICH, H. *Management*. Překlad Dolanský V. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

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

NATOVOVÁ L., PECHÁČKOVÁ, Z. *Komunikace pro manažery*. Praha: ČZU, PEF, 2009. 199 s. ISBN 978-80 213 17405.

NEWTON, R. *The Management Book: How to Manage Your Team to Deliver Outstanding Results (Financial Times Series)*. Financial Times/Prentice Hall, 2011. 272 s. ISBN: 027375033X.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení, asertivita pro manažery*. Vyd.. 3. Praha: Management Press, 2003. 212 s. ISBN 80-7261-077-5.

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací, Přístupy – dovednosti – poruchy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 Komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.

THOMAS, P. *Tajemství komunikace*. Vyd. 1. Brno: Jiří Alman, 2001. 245 s. ISBN 86-86135-16-0.

ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 2. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002, 124s. ISBN 80-213-0989-X.

Internetové zdroje:

Evropský sociální fond v ČR.[online][2013-10-13]. Dostupné z WWW:
<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>

KariéraWeb.cz. [online][2013-09-25]. Dostupné z WWW:
<http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>

Management a marketing. [online][2013-11-15]. Dostupné z WWW:
<http://managment-marketing.blogspot.com/2008/07/manaersk-funkce-role.html>

Miraslebl, personal web. [online][2013-08-16]. Dostupné z WWW:
<http://www.miras.cz/seminarky/management-vedeni.php>

Referáty-seminárky.cz. [online][2013-08-02]. Dostupné z WWW:
<http://referaty-seminarky.cz/rozhodovani-jako-manazerska-funkce/>

Wikipedia. [online][2013-11-10]. Dostupné z WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvantitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum

Wikipedia. [online][2013-13-08]. Dostupné z WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Management_znalost%C3%AD

Seznam obrázků a diagramů

Seznam diagramů:

Diagram 1 Organizační struktura společnosti XY

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Schéma procesu komunikace

Přílohy

Příloha 1 Přehled téma školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi, které pro účastníky mělo největší přínos

Příloha 2 Přínos účastníkům školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi

Příloha 3 Oblast komunikace, kterou budou účastníci školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi měnit

Příloha 4 Témata školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi se zaměřením na asertivitu, která měla pro účastníky největší přínos

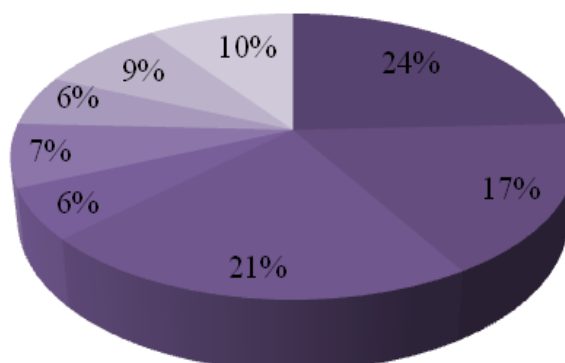
Příloha 5 Dotazník – kvantitativní výzkum (Význam komunikace pro práci manažera)

Příloha 6 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Příloha 1 Přehled téma školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi, které pro účastníky mělo největší přínos

Které ze školených témat pro Vás mělo největší přínos?

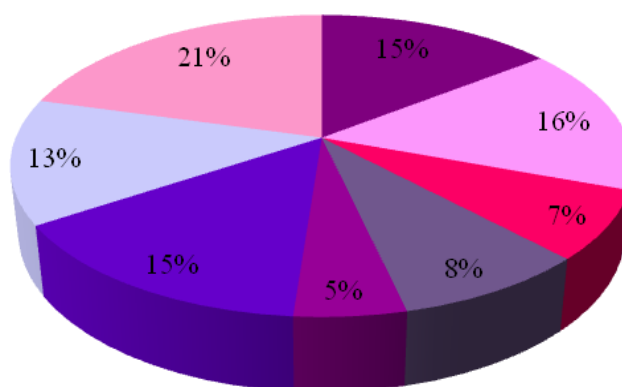
- Barevná typologie
- Aktivní naslouchání
- Kladení otázek, zaměřit se na zpětnou vazbu v rámci praxe
- "Semafor", co dělat dál, co začít dělat, co přestat dělat/dělat jinak
- Asertivita
- Transakční schéma "rodič-dítě-dospělý"
- Odhalení nátlaku
- Kvalitní jednání



Zdroj: vlastní zpracování

V čem spatřujete přínos školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi?

- Efektivní práce.
- Zlepšení schopnosti argumentace s podřízeným či zákazníkem.
- Širší možnosti k získávání informací od zákazníka.
- Lepší schopnost podřízeným porozumět.
- Lépe identifikovat potřeby podřízených.
- Na základě typologie poznat a porozumět svým podřízeným.
- Lepší komunikace s podřízenými.
- Vyšší efektivita v jednání s podřízenými i zákazníky.

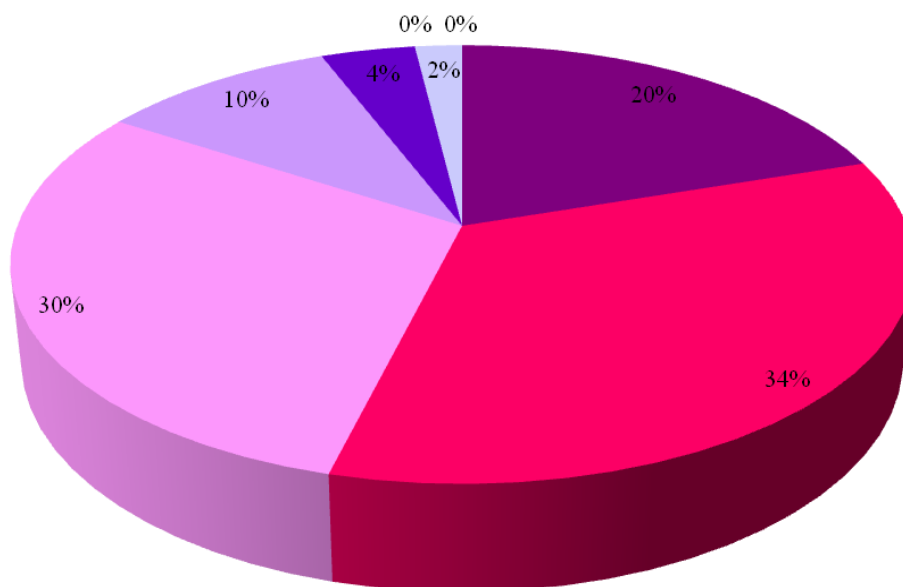


Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Oblast komunikace, kterou budou účastníci školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi měnit

Kterou oblast komunikace budete na základě školení měnit?

- Osobní jednání
- Kladení otázek
- Naschlouchání
- Argumentace
- Telefonáty
- Písemná komunikace
- Řeč těla
- Vzhled

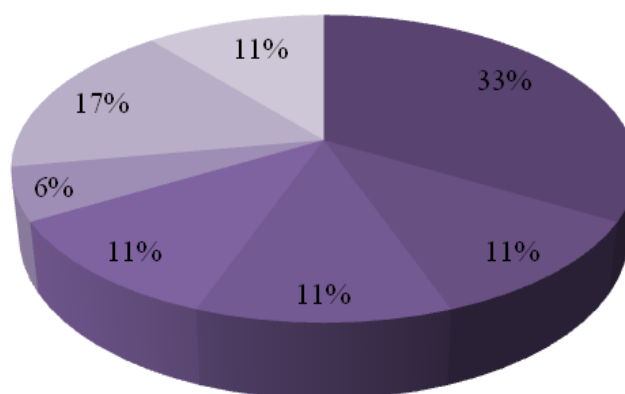


Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Témata školení Komunikace a asertivita v manažerské praxi se zaměřením na asertivitu, která měla pro účastníky největší přínos

Které ze školených témat pro Vás mělo největší přínos (téma asertivita)?

- Stanovení pravidel komunikace (s klientem, kolegou, podřízeným), jaké atributy má mít správně nastavené pravidlo.
- Fakta versus domněnky, jak poznat zda mluvíme fakticky či emotivně, v domněnkách.
- Jak podat/přijmout kritiku oprávněná/neoprávněná kritika.
- Jednání v emocích (agresivní, pasivní, asertivní chování, manipulace).
- Kdy hodnotíme, kdy kritizujeme.
- Síla empatie v komunikaci.
- Typy komunikace - rodič-dítě-dospělý "sněhuláci".



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Dotazník – kvantitativní výzkum (Význam komunikace pro práci manažera)

Pohlaví:

Muž
Žena

Manažerská úroveň:

Nižší (vedoucí menších útvarů)
Střední (vedoucí oddělení)
Vyšší (top management)

Vzdělání:

Základní
Středoškolské bez maturity
Středoškolské s maturitou
Vyšší odborné
Vysokoškolské

Přidělte, prosím, význam níže uvedeným prvkům manažerské komunikace:

Škála hodnocení: 1 – bez významu, 5 - nejvýznamnější

- 1) osobní (kontaktní) komunikace
1 2 3 4 5
- 2) písemné komunikace
1 2 3 4 5
- 3) elektronické komunikaci
1 2 3 4 5
- 4) verbální komunikace
1 2 3 4 5
- 5) neverbální komunikace
1 2 3 4 5
- 6) oční kontakt při komunikaci
1 2 3 4 5
- 7) artikulace při komunikaci
1 2 3 4 5
- 8) rychlost mluvení, hlasitost, tón hlasu při komunikaci, atd.
1 2 3 4 5
- 9) vzdálenost mezi komunikujícími
1 2 3 4 5
- 10) vertikální směr toku informací (přímá komunikace nadřízeného s podřízeným a naopak)
1 2 3 4 5
- 11) horizontální směr komunikace (komunikace v rámci oddělení, divizí stejné linie)
1 2 3 4 5

- 12) diagonální směr toku informací (komunikace mezi divizemi jiného profesního zaměření, komunikace nadřízeného s nepřímým podřízeným a naopak)
1 2 3 4 5
- 13) postoj ke sdělovanému obsahu v předávané informaci
1 2 3 4 5
- 14) zdůraznění osobního postoje k příjemci informace při přenosu sdělení
1 2 3 4 5
- 15) přímá komunikace (komunikace či interakce, která se provádí pomocí slov a je jí dosaženo v daném okamžiku)
1 2 3 4 5
- 16) klíčovost přizpůsobení informace příjemci v závislosti na jeho dispozicích
1 2 3 4 5
- 17) společná odpovědnost zaměstnanců v rámci firmy
1 2 3 4 5
- 18) schopnost empatie (vnímavosti vůči všemu, co je i není sdělováno)
1 2 3 4 5
- 19) pozorovací schopnosti a umění naslouchat druhým
1 2 3 4 5
- 20) správné dotazování a umění přesného popisu skutečností
1 2 3 4 5
- 21) schopnost přijímat (vytvářet) závěry
1 2 3 4 5
- 22) poskytování ostatním zaměstnancům zpětnou vazbu
1 2 3 4 5
- 23) dostávání od ostatních zaměstnanců zpětnou vazbu
1 2 3 4 5
- 24) objevení a následné odstranění aktuálních či dlouhodobých komunikačních šumů (neupřímnost, nedostatečná zpětná vazba, negativní neverbální projevy aj.)
1 2 3 4 5
- 25) objevení a následné odstranění aktuálních či dlouhodobých komunikačních bariér (nedostatek informací, nepochopení předmětu jednání, neschopnost danou myšlenku realizovat aj.)
1 2 3 4 5
- 26) nepoužívání „barbarismů“ (slova nevhodně přejatá z cizího jazyka nebo vytvořená podle cizího vzoru, která lze ale dobře nahradit českými)?
1 2 3 4 5
- 27) Nepoužívání „prázdných slov“, tzv. expletivum (vlastně, prostě, atd.)
1 2 3 4 5

Příloha 6 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Pořadí respondenta	Jaký význam přisuzujete uvedeným prvkům manžerské komunikace														Muž/žena	Manažerská úroveň	Vzdělání		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14					
	osobní (kontaktní) komunikace	písemná komunikace	elektronická komunikace	verbální komunikace	neverbální komunikace	oční kontakt při komunikaci	artikulace při komunikaci	rychlost mluvení, hlasitost, tón hlasu při komunikaci, atd.	vzdálenost mezi komunikujícími	vertikální směr toku informací (přímá komunikace nadřazeného s podřízeným a naopak)	horizontální směr komunikace (komunikace v rámci oddělení, divízi stejné linie)	diagonální směr toku informací (komunikace mezi divizemi jiného profesního zaměření, komunikace nadřazeného s nepřírodním podřízeným a naopak)	postoj ke sdělovanému obsahu v předávané informaci	zdůraznění osobního postoje k příjemci informace při přenosu sdělení					
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	5	1	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	ž	nižší	vysoškolšké	
3	4	4	3	4	5	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	m	nižší	vysoškolšké	
4	5	3	4	2	2	4	4	5	2	4	5	3	3	4	3	ž	střední	vysoškolšké	
5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	m	střední	vysoškolšké		
6	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	m	nižší	středoškolšké bez maturity		
7	5	3	3	4	2	5	4	5	4	5	5	4	5	4	m	nižší	středoškolšké s maturitou		
8	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	m	střední	středoškolšké s maturitou		
9	5	4	3	3	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	ž	střední	středoškolšké bez maturity		
10	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	m	střední	vyšší odborné		
11	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	2	2	ž	nižší	vysoškolšké		
12	5	3	4	5	3	5	4	4	3	5	5	3	5	5	5	ž	střední	středoškolšké s maturitou	
13	5	3	3	5	2	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	m	střední	vysoškolšké	
14	3	1	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	m	nižší	vysoškolšké		
15	4	5	5	4	4	3	1	2	2	4	4	4	3	3	ž	vyšší	středoškolšké s maturitou		
16	5	2	3	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	m	nižší	vysoškolšké	
17	4	3	2	4	2	3	3	3	3	5	5	4	2	2	1	m	vyšší	vysoškolšké	
18	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	m	nižší	vysoškolšké		
19	5	3	3	4	3	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	ž	střední	vysoškolšké	
20	5	3	4	5	3	3	3	2	4	5	5	4	4	4	3	m	střední	středoškolšké s maturitou	
21	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	m	vyšší	středoškolšké s maturitou	
22	5	2	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	m	vyšší	vysoškolšké	
23	3	5	5	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	m	nižší	vysoškolšké	
24	4	5	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	m	vyšší	vysoškolšké		
25	4	3	2	4	2	3	3	4	2	3	3	3	5	4	m	střední	vysoškolšké		
26	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	ž	střední	vyšší odborné	
27	4	3	2	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	3	3	ž	střední	vyšší odborné	
28	5	3	4	5	4	4	2	3	4	5	4	3	4	3	4	2	ž	vyšší	vysoškolšké
29	4	4	3	4	2	3	4	4	5	4	3	3	5	2	m	střední	vysoškolšké		
30	3	4	5	4	3	5	3	3	4	5	3	4	3	2	m	střední	středoškolšké s maturitou		
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	ž	nižší	vysoškolšké	
32	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	m	nižší	středoškolšké bez maturity	
33	5	4	3	3	3	5	3	4	2	5	5	4	5	5	5	ž	střední	středoškolšké bez maturity	
34	5	3	4	5	3	5	4	4	3	5	5	3	5	5	5	ž	střední	středoškolšké s maturitou	
35	4	3	2	4	2	3	3	3	3	5	5	4	2	2	1	m	vyšší	vysoškolšké	
36	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	2	3	m	nižší	vysoškolšké	
37	5	3	4	5	3	3	3	2	4	5	5	4	4	4	3	m	střední	středoškolšké s maturitou	
38	3	5	5	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	m	nižší	vysoškolšké		
39	4	3	2	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	ž	střední	vyšší odborné	
40	3	4	5	4	3	5	3	3	4	5	3	4	3	2	m	střední	středoškolšké s maturitou		
41	5	1	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	ž	nižší	vysoškolšké	
42	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	m	nižší	středoškolšké bez maturity	
43	4	3	2	4	2	3	3	3	3	5	5	4	2	2	1	m	vyšší	vysoškolšké	
44	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	m	nižší	vysoškolšké		
45	5	5	5	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	m	nižší	vysoškolšké		
46	4	5	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	m	vyšší	vysoškolšké		
47	4	4	3	4	2	3	4	4	5	4	3	3	5	2	m	střední	vysoškolšké		
48	5	3	4	5	3	5	4	4	3	5	5	3	5	5	ž	střední	středoškolšké s maturitou		
49	5	5	5	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	m	nižší	vysoškolšké		
50	5	4	5	4	3	5	3	3	4	5	3	4	3	2	m	střední	středoškolšké s maturitou		
Součet	225	172	112	208	149	197	172	185	176	231	215	189	190	165					
Aritmetický průměr / střední hodnota	4,500	3,440	3,820	4,160	2,980	3,940	3,440	3,700	3,520	4,620	4,300	3,780	3,800	3,300					
Pořadí významnosti	2	22	16	9	27	14	23	19	21	1	7	18	17	25					
Rozptyl	0,449	1,196	0,929	0,779	1,006	0,729	0,983	0,862	0,979	0,307	0,566	0,566	0,957	1,440					
Směrodatná odchylka	0,670	1,093	0,964	0,883	1,003	0,854	0,992	0,929	0,989	0,554	0,752	0,752	0,978	1,200					
Variační koeficient	0,149	0,318	0,252	0,212	0,337	0,217	0,288	0,251	0,281	0,120	0,175	0,199	0,257	0,364					
variační koeficient v %	14,89	31,79	25,23	21,22	33,65	21,67	28,83	25,10	28,11	11,99	17,49	19,90	25,74	36,36					

