

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerská komunikace ve sledované organizaci

Bc. Darja Coneva

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Darja Coneva

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerská komunikace ve sledované organizaci

Název anglicky

Managerial Communication in a Selected Organization

Cíle práce

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

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu, jeho vyhodnocení a formulace vlastních závěrů.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

BEDNAŘÍKOVÁ, I. Sociální komunikace. 1.vyd., Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1357-4

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1.vyd., Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1.vyd., Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerská komunikace ve sledované organizaci" 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 použitých zdrojů 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 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za její citlivé a moudré vedení, čas věnovaný konzultacím a schopnost vyslyšet a poradit.

Manažerská komunikace ve sledované organizaci

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na význam komunikačních dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci.

Komunikace je základním stavebním kamenem jak v soukromém, tak i pracovním životě každého z nás. Zvolení správné komunikační strategie je nezbytné pro úspěch manažerovi svěřeného oddělení, jelikož má přímý vliv na motivaci a následnou výkonnost pracovníků. Schopný manažer umí zvolit takovou strategii komunikace a kanály k jejímu sdělení, které budou nejen podporovat přátelskou atmosféru v týmu, ale i dlouhodobě udrží motivaci pracovníků k lepším výkonům.

Klíčová slova: management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit.

Managerial Communication in a Selected Organization

Abstract

The diploma thesis focuses on the importance of communication skills for manager in the chosen organization.

Communication is the cornerstone of the private and working life for each and every one of us. Choosing the right communication strategy is necessary for a success of the department led by a manager as it has a direct impact on the motivation and the subsequent performance of the employees. A skilled manager can choose a communication strategy and communication channels that will not only promote a friendly atmosphere in the team but also maintain employees motivated to perform better in the long run.

Keywords: management, communication, communication process, communication flow, verbal and non-verbal communication, effectivity of communication, communication barriers, communication audit.

Obsah

1. Úvod	11
2. Cíl práce a metodika	12
3. Literární rešerše	14
3.1. Management	14
3.2. Historický vývoj managementu	15
3.3. Manažer	16
3.4. Členění manažerů	18
3.5. Manažerské funkce	19
3.5.1. Plánování	19
3.5.2. Organizování	20
3.5.3. Rozhodování	20
3.5.4. Kontrola	20
3.5.5. Koordinace	21
3.5.6. Vedení a motivace	21
3.6. Role manažera	21
3.7. Styl manažerské práce versus komunikace	22
3.8. Kompetence manažera	24
3.9. Komunikace	25
3.9.1. Verbální komunikace	26
3.9.2. Neverbální komunikace	26
3.9.3. Prvky procesu komunikace	27
3.9.4. E-mailová komunikace	29
3.9.5. Telefonická komunikace	30
3.9.6. Komunikace přes sociální sítě	30
3.10. Komunikace v organizacích	31
3.11. Bariéry komunikace	32
3.11.1. Interní bariéry	32
3.11.2. Externí bariéry	33
3.12. Konflikty	33
3.12.1. Členění konfliktů	33
3.12.2. Příčiny konfliktů	34
3.12.3. Způsoby zvládání konfliktů	35
3.13. Komunikační strategie	36
3.14. Komunikace v týmu	37

4. Vlastní výzkum	39
4.1. Popis společnosti.....	39
4.2. Cílové skupiny	40
4.3. Strukturovaný rozhovor	41
4.3.1. Souhrnná analýza odpovědí pracovníka a manažera	41
4.3.2. Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru	47
4.4. Dotazníkové šetření.....	48
4.5. Vyhodnocení dotazníkového výzkumu.....	49
4.5.1. Věk a pohlaví respondentů	50
4.5.2. Pracovní zařazení respondentů	52
4.5.3. Délka pracovního zařazení.....	53
4.5.4. Délka manažerské praxe	53
4.5.5. Délka manažerské praxe podle pohlaví	54
4.6. Vyhodnocení dotazníku vyplněného zaměstnanci	55
4.6.1. Hodnocení manažera jakožto nositele a sdělovatele informací.....	55
4.6.2. Ohodnocení komunikace manažera, schůzek a stylu sdělování informací.....	56
4.7. Závěry vyhodnocení zaměstnaneckého dotazníku.....	62
4.8. Vyhodnocení dotazníku vyplněného vedoucími pracovníky (manažery).....	64
4.8.1. Hodnocení komunikace manažery.....	65
4.8.2. Vztahy s podřízenými	68
4.8.3. Stanovení cílů a delegování práce	74
4.8.4. Konfliktní situace.....	79
4.9. Závěry analýzy dotazníku vyplněného manažery	81
4.10. Souhrnné závěry analýzy dotazníků vyplněného manažery a zaměstnanci.....	84
4.11. Návrhy a doporučení	85
Dale Carnegie pro manažery	86
Komunikace podle modelu ABC.....	86
5. Závěr	88
6. Seznam použité literatury	90
7. Přílohy	92
Strukturovaný rozhovor s podřízeným.....	92
Strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem	96
Dotazník předložený zaměstnancům.....	100
Dotazník předložený vedoucím pracovníkům	101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dovednosti lídra a manažera	15
Obrázek 2: Pojetí a role managementu	16
Obrázek 3: Osobnost člověka.....	18
Obrázek 4: Kompetence (znaností - dovednosti).....	24
Obrázek 5: Model komunikace se zpětnou vazbou.....	27
Obrázek 6: Komunikace v organizacích	31
Obrázek 7: Tři základní modely intrapersonálních konfliktů zájmů.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Věkové složení respondentů - souhrn.....	51
Tabulka 2: Zastoupení pohlaví v pracovním zařazení ve firmě.....	52
Tabulka 3: Délka pracovního poměru	53
Tabulka 4: Délka manažerské praxe	53
Tabulka 5: Délka manažerské praxe podle pohlaví	54
Tabulka 6: Hodnocení manažera zaměstnancem (četnosti).....	55
Tabulka 7: Hodnocení manažera zaměstnancem (statistiky).....	56
Tabulka 8: Ohodnocení komunikace - četnosti	57
Tabulka 9: Souhrnné údaje zaměstnaneckého dotazníku	63
Tabulka 10: Oblasti vyžadující pozornost manažerů.....	63
Tabulka 11: Četnosti odpovědí ke komunikaci	65
Tabulka 12: Procentuální vyjádření četností	65
Tabulka 13: Vztahy s podřízenými četnosti	68
Tabulka 14: Vztahy s podřízenými - četnosti v %.....	69
Tabulka 15: Delegování úkoů a podílení se na změnách.....	74
Tabulka 16: Delegování ukolů a podílení se na změnách - četnosti v %	75
Tabulka 17: Konfliktní situace	79
Tabulka 18: Konfliktní situace - četnosti v %.....	79
Tabulka 19: Nejlépe ohodnocené oblasti.....	82
Tabulka 20: Oblasti vyžadující pozornost manažerů.....	82
Tabulka 21: Řešení konfliktních situací	83
Tabulka 22: Četnost konfliktních situací	83
Tabulka 23: Delegování práce zaměstnancí/manažeri.....	84
Tabulka 24: Sdělování informací - souhrn	85
Tabulka 25: Stanovení cílů - souhrn	85

1. Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu a význam komunikace pro práci manažera. Komunikace je jedním z nejdůležitějších aspektů našeho každodenního života; je samozřejmou součástí osobního i profesního života každého z nás a to do jisté míry ovlivňuje míru úspěchu ve společnosti. Ve svém výzkumu se zaměřuji nejen na význam komunikace ve vybrané společnosti, ale i na zjištění, jak jsou nastavené komunikační kanály mezi spolupracovníky a ve směru manažer – podřízený a zpátky.

V daném vztahu má určující roli manažer. Jak nastaví komunikaci v týmu, taková bude další spolupráce mezi kolegy. Správně zvolená komunikační strategie může pozitivně ovlivnit nejen úspěch oddělení či firmy, ale i motivaci pracovníků.

Pokud se zaměstnanec cítí být oceněn, vyslyšen, podporován ve svých nápadech, veden k dalšímu profesnímu růstu, má mnohem větší motivaci k nadstandardnímu výkonu práce. Komunikace je v daném případě mocným nástrojem, který při vhodném zvolení, může vést k pozitivním výsledkům a to jak v byznysu, tak i v soukromí.

Na téma management a komunikace je zpracováno velké množství specializované literatury, která poskytuje odborný pohled na zkoumanou oblast. Jak je skutečně nastavená komunikace ve vybrané společnosti? Úkolem této práce je zjistit stávající situaci a na základě získaných dat z vlastního šetření zpracovat případná doporučení.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit význam komunikace v rámci manažerských funkcí v prostředí nadnárodní společnosti. Jedná se o renomovanou společnost působící v oblasti poskytování konzultantských služeb, proto si nepřeje být jmenována.

K dílčím cílům této diplomové práce patří například vymezení základních pojmů souvisejících s managementem, popsat teoretická východiska týkající se tématu práce, charakterizovat společnost vybranou k výzkumu, vyhodnotit teoretická východiska a výsledky praktického šetření a následně zpracovat taková případná doporučení pro firmu a její vedoucí pracovníky, která by vedla ke zlepšení komunikace v dané společnosti.

2.2. Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické.

V teoretické části budou na základě studia odborné literatury zpracována teoretická východiska.

Pro zpracování praktické části bude realizován řízený rozhovor, výzkum bude dále doplněn dotazníkovým šetřením.

V rámci vlastního šetření bude zjišťován názor a postoj vedoucích pracovníků a zaměstnanců ke komunikaci s podřízenými, jaký má podle nich význam správná komunikace pro motivaci zaměstnanců, jestli je zvolený styl komunikace vhodný pro dlouhodobou motivaci zaměstnanců.

Oslovení respondenti pracují v mezinárodní firmě a působí v oddělení IT, kde je hlavním jazykem komunikace angličtina, proto byl dotazník distribuován ve dvou jazykových mutacích: češtině a angličtině. Globální přístup ve vlastním šetření byl volen kvůli očekávanému hlubšímu vhledu do otázky komunikace v práci manažera.

V řízeném rozhovoru je osloven vždy jeden představitel od každé skupiny - manažeři a pracovníci - a poslouží jako podklad ke zpracování dotazníkového šetření, které bude dále distribuováno mezi zaměstnance firmy. Řízený rozhovor byl zvolen z důvodu získání detailnějších odpovědí od dotazovaných, tyto odpovědi napomáhají lepšímu pochopení problematiky. Takový přístup pomáhá zjistit, jestli respondenti obou skupin vnímají nedostatky v některých oblastech stejně či nikoliv; jestli mají stejný pohled na bezproblémové „zóny“ v komunikaci. V případě rozdílného pohledu lze zjistit oblast, která vyžaduje detailnější pozornost vedoucích pracovníků.

Dotazník byl vyhodnocen pomocí četnosti, jejího procentuálního vyjádření, mediánu, váženého aritmetického průměru, na základě kterého byla následně přidělena významnost některých zkoumaných oblastí. Nejlépe a nejhůře ohodnocené oblasti byly ohodnocené a okomentované zvlášť.

Na základě vlastního šetření byla zpracována doporučení pro firmu.

3. Literární rešerše

3.1. Management

Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Zatímco řízení je spojované se systémy technickými či biologickými, management je spojován s řízením v organizacích. (Blažek, 2014)

Existuje mnoho definic managementu. V rámci této práce bych chtěla uvést tyto:

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí a účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, 1997)

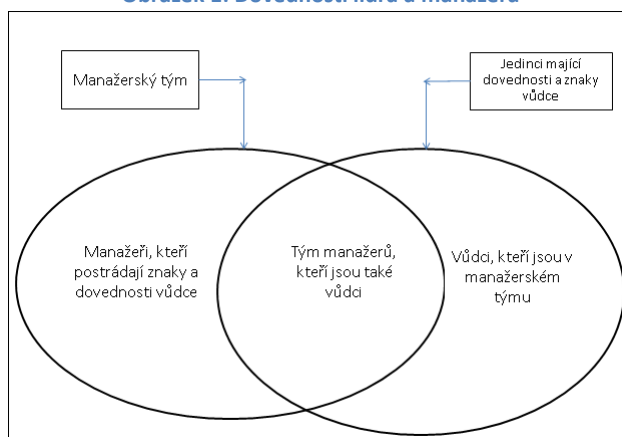
Jedná se o „systematický proces zaměřený na dosahování cílů. Jedná se o soustavu provázaných aktivit a úkolů. Manažer vykonává své úkoly způsobem, který je uznáván i dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.“ (Bělohávek, 2001)

Úkolem managementu je „umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jeho slabiny aby naopak byly bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kriticky důležitým a účinkujícím faktorem.“ (Drucker, 2015)

Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů. (Donnelly, 1997)

Obrázek č. 1 znázorňuje, že manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. V rámci efektivního využití pracovních sil, se snaží všechny organizace vzdělávat pracovníky, kteří zastávají jak manažerskou funkci, tak i funkci lídra.

Obrázek 1: Dovednosti lídra a manažera



Zdroj 1: Management (James H. Donnelly)

Významným rysem definice vedení uvedené v odstavci výše je to, že vedení je proces, kde se řídicí jedinec snaží ovlivnit jiné jedince.

Z popisů managementu uvedených výše je zřejmé, že i přes jisté odlišnosti, se všichni autoři shodují, že management je ekvivalentem dosahování stanovených cílů v rámci podniku, a to prostřednictvím vedení skupiny lidí. Přičemž lidé potřebují být vedení a koordinovaní svým vedoucím pracovníkem - manažerem.

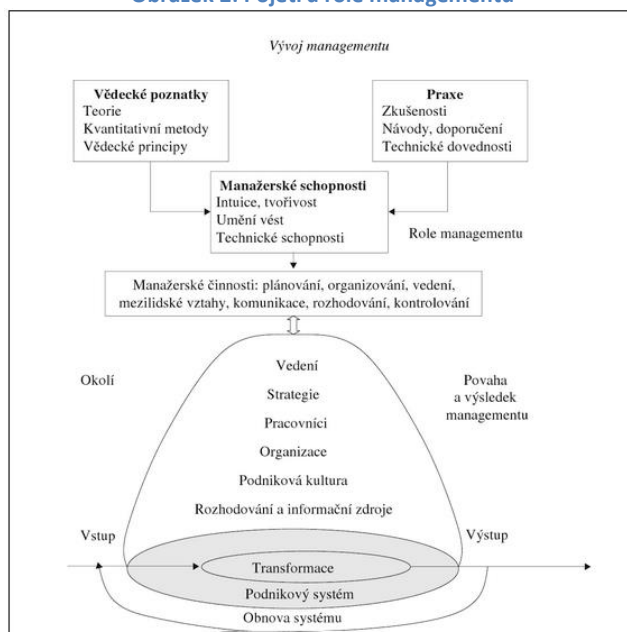
3.2. Historický vývoj managementu

Zrod a vývoj managementu je datován polovinou 19. století. Byl způsoben rozvojem a nárůstem průmyslu a následnou ekonomickou krizí. „*Ke zrodu a vývoji moderního managementu jako specifické řídicí činnosti...dochází v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let minulého století. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.*“ (Blažek, 2014)

V současné době se management týká každého systému společnosti. Výhodou a zároveň i nevýhodou managementu je jeho průnik s řadou dalších disciplín, proto představitelé

managementu - manažeři - musí ovládat jak „tvrdé“ tak i „měkké“ prvky řízení. Každá úroveň managementu klade odlišné požadavky na manažery. (Duchoň, 2008)

Obrázek 2: Pojetí a role managementu



Zdroj 2: Management. Integrace měkkých a tvrdých a měkkých prvků řízení (Duhon, 2008)

3.3. Manažer

Manažer, čili vedoucí pracovník, je všeobecně chápán jako člověk odpovědný za chod svěřeného oddělení, firmy. Musí umět vést a motivovat své podřízené k lepším výkonům. Autoři různých manažerských knih definují pojem manažer následovně:

Manažer – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi. (Veber, 2009) Firmy hledají manažery, kteří skvěle ovládají komunikace, jsou visionáři, a kteří mohou dosáhnout stanovených cílů. Všechny tyto atributy jsou nezbytné pro úspěch firem. (Rath, 2008)

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“ (Lojda, 2011) Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řadově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery. (Lojda, 2011)

Je tedy zřejmé, že manažer je zodpovědný za dosažení cílů, podílí se na jejich tvorbě a zajišťuje veškeré podmínky nezbytné pro jejich plnění. Jeho funkce v podniku je jednou ze zásadních.

Ke klíčovým schopnostem manažera patří „*intuice, tvořivost, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Za tvůrčí čin se pokládá vyhledávání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu, utavení schopného týmu atd. Za umění je považováno vytváření podnikové vize, vytyčení příležitosti tam, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty.*“ (Veber, 2009)

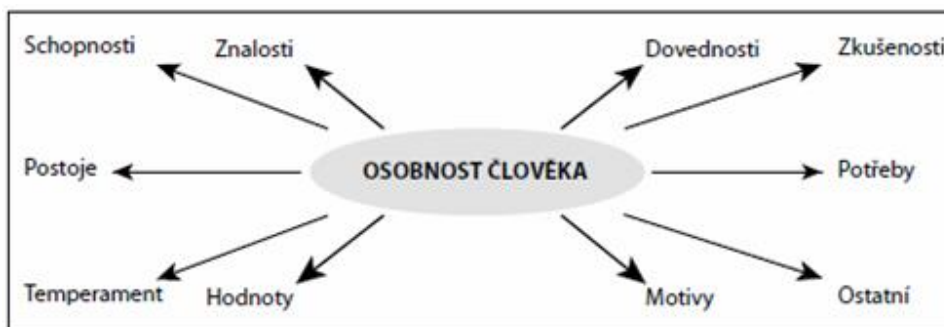
Organizace očekávají, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce charakterizované unikátním souborem schopností a dovedností a dovede současně chápat jejich rozdíly a následně je využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu. Za samozřejmost považují organizace u manažera znalost manažerských technik a dalších metod a postupů, které bude uplatňovat v práci manažera a dalších speciálních oblastech managementu. Vzhledem k tomu, že manažer je najímán pro dosahování cílů prostřednictvím lidí, organizace předpokládají takové jeho schopnosti, které se budou týkat organizování, vyjednávání, motivace a ovlivňování. (Lojda, 2011)

Rozhodujícím předpokladem pro úspěšnost na manažerské pozici jsou lidské kvality manažera a to, jaký je manažer ve své podstatě člověk. Do osobního rozměru manažera patří taková míra poznání sebe sama, že je schopen sebeřízení, reflexe a sebereflexe. (Lojda, 2011)

Jaké jsou tedy žádoucí vlastnosti manažera? Na vedoucího pracovníka je třeba se dívat jako na člověka, na celek. Hodnotit jeho vztah k sobě, k lidem, práci, světu. Vlastnosti nezbytné

pro manažera jsou například: rozhodnost a sebejistota, schopnost spolupráce, iniciativa a odpovědnost, čestné jednání.

Obrázek 3: Osobnost člověka



Zdroj 3: Manažerské dovednosti (Lojda, 2011)

„Součástí osobnosti je také temperament. Temperament je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání.“ (Lojda, 2011) Temperament ovlivňuje schopnost manažera zvládat stres, emotivnost jednání a ovládání emocí. Ovlivňuje neverbální projevy manažera: rychlost řeči, gestikulace, držení těla.

Jednou z nejdůležitějších „měkkých“ technik, které manažer musí bezpodmínečně ovládat, je asertivita. „Asertivní jedinec dokáže využívat takzvaná asertivní práva, mezi která patří právo na vlastní názor, právo nesouhlasit, právě se samostatně rozhodnout apod. Na druhé straně může manažer ve své praxi používat asertivní techniky, které mu mohou jeho práci ve vztahu k ostatním spolupracovníkům výrazně usnadnit.“ (Lojda, 2011)

3.4. Členění manažerů

Důležitost managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů. (Blažek, 2014) Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovnický vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména koučováním. (Blažek, 2014)

Blažek (2014) člení manažery podle různých stupňů vedení následovně:

1. Manažeři první linie – vedoucí pracovníci, kteří působí na prvním, nejnižším stupni řízení. Tito vedoucí jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených může být značně rozdílný.

2. Střední manažeři – tvoří početnou a různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery.

3. Vrcholoví manažeři – řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek a to jak vlastníkům, resp. nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát, banky apod. (Blažek, 2014)

„V důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systému ztrácí střední management postupně na významu. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývající se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí.“ (Blažek, 2014)

3.5. Manažerské funkce

Co jsou manažerské funkce? Manažerské funkce neboli činnosti představují způsob kvalifikace práce manažerů. Řídicí práce se podle toho následovně dělí na jednotlivé funkce.

Jsou to:

- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Kontrola
- Koordinace
- Vedení a motivace

3.5.1. Plánování

„Vrcholným úkolem podnikového řízení je určování konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl, dlouhodobá maximalizace zisku, a formulace podnikové politiky, tj. ‚pochodové osy‘, kterou musí podnik dodržet, aby tyto cíle co nejehospodárněji dosáhl.“ Günther Wöhe

Plánování je jednou z klíčových manažerských funkcí, proto se týká všech oborů a aspektů organizace: ekonomiky a financí, lidských zdrojů, logistiky, vedení organizace (management), marketing atd.

Není možné sestavit reálný plán bez rozhodování a zvažování požadovaných materiálních nebo lidských zdrojů. Před vlastním rozhodnutím by měl manažer realizovat plánovací studie, analýzy či návrhy. (Weihrich, a další, 1998)

3.5.2. Organizování

Organizování je důležité z hlediska každodenní organizace práce. Manažer musí práci rozdělit, delegovat pravomoci, nastavit rozpětí řízení atd.

Jedním z důvodů pro organizování je omezení rozpětí managementu tzn. efektivně řídit lze omezený počet lidí. (Weihrich, a další, 1998)

3.5.3. Rozhodování

Rozhodování je jednou ze základních činností manažera, často je vnímáno jako synonymum řízení. Správně zvolené rozhodnutí se především projeví na fungování a budoucí prosperitě organizace.

Rozhodování probíhá na různých úrovních v rámci organizace a má dvě stránky:

- Stránku meritorní (věcnou, obsahovou)
- Stránku formálně-logickou (procedurální) (Veber, a další, 2009)

Meritorní stránka je aplikována u rozhodování spojeného např. s investicemi, marketingovou strategií, rozhodování o vytvoření společného podniku.

Formálně-logická stránka je zaměřená na identifikaci problému, zjištění příčin vzniků, nalezení správného řešení či variant řešení.

3.5.4. Kontrola

Hlavním cílem kontrolování je usměrňování vývoje firmy směrem ke stanovenému cíli; pomáhá předejít negativním jevům.

Kontrola má význam pouze tehdy, když odchylky od plánu jsou korigovány pomocí plánování, organizování, personalistiky a vedení. Jeden ze základních kontrolních procesů definuje tři kroky – stanovení standardů; měření vykonané práce vzhledem k standardům; korekce zjištěných odchylek. (Weihrich, a další, 1998). Za kontrolní činnosti jsou například označovány interní a externí audit.

3.5.5. Koordinace

Koordinace se týká všech procesů a činností v organizaci. Podstatou koordinování je zajištění věcného, finančního a časového souladu se stanovenými cíli v rámci podniku, aby činnosti vykonávané pracovníky byly v souladu se strategií firmy a v souladu s interními pravidly (procesy).

3.5.6. Vedení a motivace

Vedení je možné chápat jako proces ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů. Není myšleno, že by manažer měl manipulovat s lidmi, ale měl by poznat, co je motivuje. (Wehrich, a další, 1998)

Motivace je spojena s vnitřními podněty člověka, jeho zájmy, jedná se o jakousi vnitřní pohnutku, která podnítí člověka k činnosti. Motivace je jednou z hlavních, ale zároveň i nejtěžších činností manažera. Manažer musí mít schopnost vyvolat v pracovníkovi zájem a ochotu k plnění jemu daných činností.

Motivaci lze rozdělit na dvě části:

1. Pozitivní – vychází z odměňování nadstandardních výkonů. Zásadní roli zde má například hmotná zainteresovanost, morální ocenění, výhledy na seberealizaci.
2. Negativní – motivace strachem (může se jednat o obavy o život nebo pracovní místo), ohrožení existence.

3.6. Role manažera

K zásadním rolím manažera patří interpersonální dovednosti. Interpersonální role - schopnost vytvářet během osobních kontaktů dobré vztahy s lidmi. (Armstrong, a další, 2008)

Informační role

Výše zmíněná role „*umožňuje manažerovi, aby v roli pozorovatele potřebné informace shromažďoval a předával je dále prostřednictvím své role šířitele nebo mluvčího.*“ (Srpková, 2010) Srpková řadí tyto role k informačním: role pozorovatele, šířitele, mluvčího.

Pozorovatel musí shromažďovat informace o změnách, potenciálních problémech, o všem, co může být potenciálním problémem pro fungování firmy.

Šířitel. Tato role obnáší poskytování důležitých informací svým podřízeným.

Mluvčí. Reprezentace firmy a zájmů podřízených jak uvnitř firmy, (např. předání požadavků pracovníků řediteli firmy), tak i externí.

K dalším rolím patří role podnikatele, eliminátora poruch, lokátora zdrojů, vyjednaváče. *„Všech deset rolí je vzájemně propojeno a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění manažera je pak v jejich sladěné integraci. Ta zajišťuje, že jednotlivým rolím je věnována úměrná pozornost a jsou harmonizovány v jeden celek. Význam manažerských rolí je také značně ovlivněn tím, na jaké úrovni managementu jsou realizovány. Ale bez ohledu na věnovaný čas a přikládany význam vykonávají všichni manažeři, bez zřetele ke svému postavení, všech deset rolí.“* (Srpková, 2010)

3.7. Styl manažerské práce versus komunikace

Styl řízení týmu lidí ovlivňuje i styl komunikace manažera. Každý manažer má možnost si zvolit zda se bude rozhodovat nezávisle na ostatních nebo se rozhodnutí budou spoluvytvářet na základě týmové spolupráce a diskuze.

Například manažer typu A zastává **autoritativní** styl vedení. Je reprezentován manažerem, který nedostatečně komunikuje směrem ke svým podřízeným, často poskytuje nedostatečné a nepřesné informace a důležité informace si ponechává pro sebe. Takový manažer sám rozhoduje, pracovníci se rozhodování nezúčastňují. (Vachal, 2013)

Manažer typu B zastává **benevolentní** styl vedení. Jedná se o kombinaci autoritativního a benevolentního přístupu k podřízeným. Vachal v knize Podnikové řízení uvádí, že manažer typu B *„se při rozhodování na podřízené obrací, deleguje na ně některé ze svých činností, ale konečné rozhodnutí spočívá na něm. Pro motivaci nevyužívá pouze výhružky a tresty, ale také formy různých typů odměn.“*

Dalším typem vedení je **konzultativní**. Tento styl se vyznačuje tím, že „*manažer bere v úvahu názory podřízených, je nakloněn diskuzi a komunikace probíhá oběma směry, tedy seshora dolů i zezdola nahoru. V oblasti motivace manažer využívá více pozitivní motivaci prostřednictvím odměn...*“ (Vachal, 2013)

Participativní styl vedení se vyznačuje obousměrnou komunikací. Manažer zastávající tento typ vedení považuje své podřízené za rovnocenné kolegy a nemá obavy delegovat na ně své pravomoci. Vedoucí pracovník svým podřízeným „ponechává volný prostor pro volbu postupu pro vlastní realizaci přidělených úkolů. Z hlediska motivace manažer používá pozitivní motivační a stimulační nástroje.“ (Vachal, 2013)

Poslední z vyjmenovaných stylů řízení je považován za nejúspěšnější. Manažeři, kteří aplikují tento participativní styl vedení lidí, dosahují nejlepších výsledků. Lidé jsou motivováni nejen přidělením odpovědnější a zajímavější úlohy, ale i zpětnou vazbou, která je nezbytná.

Zpětná vazba má několik podob a záleží na okolnostech, kterou z nich použijete. Je pro pracovníky z motivačních důvodů velmi podstatná. Nikdo nebude ochoten pracovat dlouhodobě s vysokým pracovním nasazením, pokud to někdo neocení. (Khelerová, 2006)

Někteří manažeři si myslí, že když je všechno v pořádku, je to vlastně normální stav a není nutné zdůrazňovat ocenění práce. Jiní kladně hodnotí pouze na výročních schůzích firmy, udílejí tedy formální pochvalu. Mnohem účinnější však je dobře načasovaná neformální pochvala. Tento projev díky je velmi účinným motivátorem. Pracovník je pak ochoten svůj úspěch (své pracovní chování) opakovat, většinou na ještě vyšší úrovni. Zpětná vazba ale nemůže být vždy pozitivní. Někdy musí manažer výsledek práce kritizovat. (Khelerová, 2006)

Při vedení kritického rozhovoru „*je třeba si uvědomit, že manažer kritizuje proto, že chce docílit změny chování pracovníka a zlepšení jeho výkonu. Kritizovaný by si měl uvědomit své prohřešky a na základě konstruktivního kritického rozhovoru své chování zlepšit.*“ (Khelerová, 2006)

3.8. Kompetence manažera

Kompetence je způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. (Duchoň, 2008)

Jedná se o soubor vrozených vlastností a vlastností, které člověk získal vlastním rozvojem, zkušeností. Marián Kubeš ve své knize Manažerské kompetence uvádí, že „kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že splnil tři předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně dobře rozvíjet, druhý se ovlivňuje obtížněji, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Třetí předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami, a nikoliv s osobností pracovníka.

Aby manažer, respektive pracovník, mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Základní složky kompetence jsou motivy, rysy osobnosti, vnímání sebe samotného, vědomosti, dovednosti. (Kubeš, 2004)

Obrázek 4: Kompetence (znalostí - dovednosti)

Kompetence	
technické	základní
funkční	průřezové
interpersonální	profesionální
manažerské	týmové

Zdroj 4: Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení (M. Kubeš, 2004)

V podnicích jsou nejčastěji vyžadované následující kompetence:

Manažerské kompetence: řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování.

Interpersonální kompetence: aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů.

Technické kompetence: definovány podle funkce, např. účetnictví, finance, sběr dat, analýza, sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování, sestavování rozpočtů a další.

Funkční kompetence jako např. finance, vývoj, rozvoj, marketing.

Týmové kompetence pro projektové a pracovní týmy, např. sestavování společných cílů, stanovování priorit, definování rolí, vytváření efektivního pracovního procesu.

Manažer musí být vyspělý jako osobnost, aby mohl výše zmíněné kompetence aplikovat. Zároveň je důležité, aby měl dostatek praktických zkušeností stejně tak jako odborné znalosti ve svém oboru. (Duchoň, 2008)

3.9. Komunikace

Komunikace patří k dovednostem úspěšného manažera.

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů. Termín je odvozen z latinského communis, znamenající „společný“. Jinými slovy, není-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů, nejde o komunikaci.

Komunikace má čtyři hlavní úkoly:

1. Informovat, poskytnout informaci potřebnou k přijetí rozhodnutí, nikoliv ale poskytující alibi v rámci jakékoliv akce
2. Žádat o provedení výkonu
3. Přesvědčit posluchače ve stanovených cílech a podnítit je k činnosti v rámci dosažení cíle
4. Vybudovat vztahy

K dosažení těchto cílů společnost musí mít dobře organizovanou komunikační síť a interní pravidla komunikace. (Rai, 2009)

3.9.1. Verbální komunikace

Je nezbytným prvkem sociálního života. Je velmi důležité si uvědomit, že při jakékoli komunikaci je význam slov dotvářen také neverbálními prostředky a tónem řeči.

Nejznámější obor, který se zabývá verbální komunikací, je lingvistika (jazykověda).

Slova nazývající abstraktní jevy, pocity, nemusí být všemi lidmi stejně chápána jako slova označující konkrétní objekty. (Mikulaščík, 2003)

3.9.2. Neverbální komunikace

Komunikace nepoužívající slov je součástí každodenního života. Lidé se nemohou vyhnout neverbálnímu chování, ani kdyby se o to pokoušeli. (Donnelly, 1997) Velmi důležitá je interpretace neverbálních signálů. (Donnelly, 1997)

Řeč těla je úchvatnou neverbální komunikací. Otevřená náruč a tělo vstřícně nakloněné dopředu. Uzavřená či obranná pozice se skříženými rukama a schoulením se do sebe. Otevřené gesto těla jakoby dávalo najevo souhlas a otevřenost k tomu, o čem se mluví. Uzavřená pozice signalizuje, že člověk se fyzicky nebo psychicky necítí dobře. (Donnelly, 1997) K projevům neverbální komunikace patří mimo jiné haptika, posturika a proxemika.

Proxemika. Tento pojem je spojen s rozmístěním účastníků v prostoru. Každý člověk si vymezuje určitý prostor, v němž se cítí bezpečně. Překročí-li druhý tuto hranici, zvyšuje se vnitřní napětí. S prostorovou vzdáleností lze také zajímavě manipulovat a využívat ji. Zvětšením obvyklé vzdálenosti mezi partnery můžeme vyjádřit nejen respekt k dané osobě, ale také despekt, nesouhlas či otevřené odmítání.

Vzdálenost k druhému člověku nemá absolutní charakter, ale mění se podle toho, zda komunikujeme s někým známým nebo cizím, s někým stejného nebo odlišného pohlaví, s nadřízeným, podřízeným či spolupracovníkem. Podle prostorové blízkosti lze dobře usuzovat na formálnost či neformálnost vztahů účastníků komunikace. Čím pozitivnější mají k sobě lidé vztah, tím blíže k sobě stojí. (Jiřincová, 2010) Pokud budeme pozorovat skupinu lidí hovořících před poradou, můžeme rozpoznat vedoucího, odmítnuté a akceptované

osoby. Můžeme i usoudit, která osoba má vyšší status, protože se ostatní kolem ní postaví do kruhu. (Mikulaščík, 2003)

Haptika. De Vito uvádí, že haptika hraje významnou roli hlavně na pracovišti, jsou to formální a přátelské dotyky. Podávání ruky je nejčastěji používaným dotekem, proto by se měl manažer na podávání ruky zaměřit. Podání ruky by mělo trvat přibližně 5 vteřin a stisk by měl být pevný a přiměřený. (DeVito, 2001)

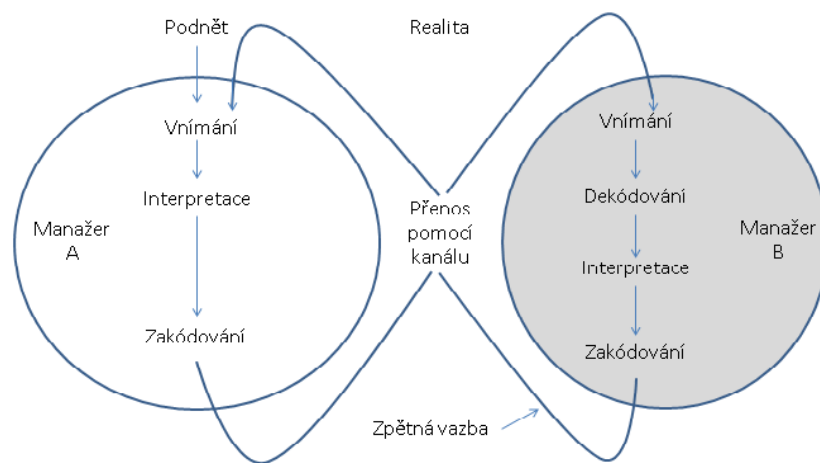
Posturika. Podle Mikulaščíka posturika zahrnuje držení těla, směr natočení těla, napětí, nebo uvolnění, poloha, náklon rukou, nohou, hlavy. Manažer by měl mít snahu stát ve vzpřímené poloze. Je to totiž signál, že má situaci pod kontrolou, zná svou práci a nemá žádné skryté vnitřní motivy při komunikaci. (Mikulaščík, 2003)

Manažer by měl dbát na to, aby gesta byla přirozená, nebyla křečovitá, měla svůj význam, navazovala na verbální komunikaci a také byla v harmonii dalšími pohyby těla. Hlavní zásadou je, že gesta nemají odvádět pozornost od obsahu toho, co říkáme. (Khelerová, 2006)

3.9.3. Prvky procesu komunikace

Obrázek č. 5 ukazuje model a klíčové prvky komunikace. Rozeznává základní prvky komunikace, jako jsou komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiu), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum.

Obrázek 5: Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj 5: Management (James H. Donnelly)

Komunikátor (osoba). Komunikátory neboli zdroji či původci sdělení v organizaci mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Komunikace uvnitř organizace je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů. (Donnely, 1997)

Vnímání a interpretace. Kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Je o tom, jak tato osoba vidí sdělení lidí. (Donnely, 1997)

Zakódování. Hlavní formou kódování je jazyk. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení. (Donnely, 1997)

Sdělení. Výsledkem procesu kódování je sdělení – buď verbální, nebo neverbální. Manažeři mají mnoho důvodů ke komunikování, např. to, aby jiní pochopili jejich myšlenky, aby porozuměli myšlenkám jiných, aby získali souhlas se svými myšlenkami, či aby vyvolali akci. Má-li být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu za nezbytné. Sdělení je pak to, co jedinec doufá, že sdělí, a přesná forma, kterou na sebe sdělení bere, závisí do značné míry na kanálu či médiu, které je použito k přenosu tohoto sdělení. Rozhodnutí o sdělení a použité médium nelze od sebe oddělit. (Donnely, 1997)

Kanál (médiu). Kanál nebo také médium je nositelem sdělení. Organizace poskytují informace svým členům pomocí nejrůznějších informačních kanálů, včetně sdělení z očí do očí, pomocí telefonu, na schůzích a poradách, pomocí počítačové sítě, oběžníků, prohlášení, systémů odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje či videa. (Donnely, 1997)

Dekódování. Aby byl proces komunikace úplný, příjemce musí sdělení dekodovat. Dekódování je technický termín pro proces myšlení příjemce. Obsahuje interpretaci. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. (Donnely, 1997)

Příjemce (osoba). Efektivní komunikace vyžaduje, aby komunikátor předvídal dekodovací schopnost příjemce, aby znal, odkud příjemce pochází a kým je. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce, nikoliv na média.

Zpětná vazba. Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Smyčka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. V případě manažera může mít zpětná vazba řadu forem. V situacích, kdy stojí komunikátor a příjemce tváří v tvář, je možná přímá zpětná vazba prostřednictvím verbální výměny informací. (Donnelly, 1997)

Poruchy komunikace mohou být také rozpoznány nepřímo, např. z poklesu produktivity, špatné kvality výrobků či služeb, ze vzrůstající absence či fluktuace, z konfliktů či nedostatku koordinace mezi organizačními složkami. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, nejenže zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace. (Donnelly, 1997)

Šum. V rámci komunikace je šumem jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace. (Donnelly, 1997)

3.9.4. E-mailová komunikace

E-mail je dnes nejrozšířenějším způsobem komunikace. Převážná většina manažerů zastává názor, že pro obchodní komunikaci je e-mail vhodnějším médiem než telefon. „*Toto médium preferují lidé, kteří jsou schopní organizovat, operativně řídit, využívat optimálně time management a nenechávat řešení problémů na poslední chvíli.*“ (Vymětal, 2008)

E-mailová komunikace má své výhody a nevýhody. Mezi výhody lze zařadit skutečnost, že:

- příjemce může číst zaslané sdělení tehdy, kdy si sám určí.
- sdělení může poskytovat rozsáhlé i velmi složité informace.
- sdělení lze poskytnout současně většímu počtu příjemců.
- v případě nepřijemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než ústní komunikace (faktor časového odstupu).

- příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější odpovědi.

Z nevýhod lze uvést:

- vyžaduje delší čas,
- má tendenci sklouzávat k formálnosti a většímu odstupu komunikujících partnerů,
- existuje u ní zvýšené nebezpečí nesprávné interpretace (dekódování),
- odeslané sdělení je poměrně obtížné změnit (Vymětal, 2008)

3.9.5. Telefonická komunikace

Telefonická komunikace vytváří důvěru. Profesionální telefonování přináší bezproblémovou a efektivní spolupráci s kolegy a nadřízenými.

Jaké výhody nabízí profesionální telefonování?

- Vytvoření dobrých vztahů, což je základem pro konkrétní, trvalé a úspěšné budoucí vztahy.
- Upevnění a rozšíření sítě vnitřních vztahů i vztahů mimo podnik.
- Ušetření času a peněz, jelikož telefonáty jsou efektivní.
- Přátelská a efektivní komunikace s kolegy podporuje autoritu a ocenění ve firmě. (Backwinkel, 2005)

3.9.6. Komunikace přes sociální sítě

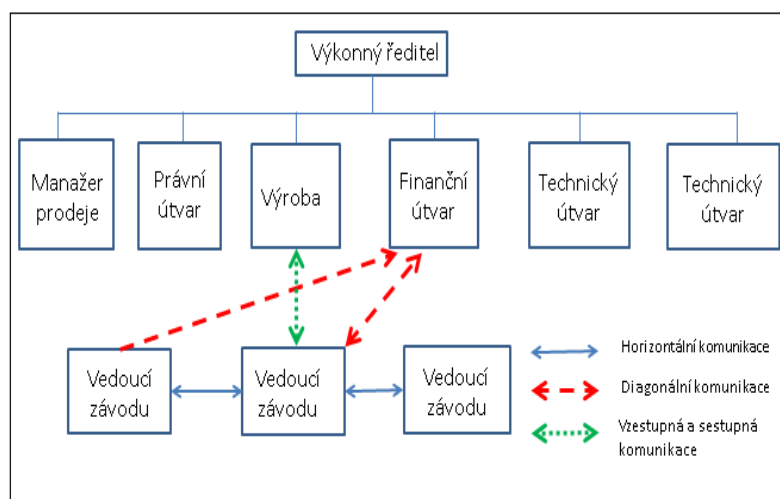
Když se řekne sociální síť, většina lidí si představí Facebook, LinkedIn, Twitter nebo Google+. Interní neboli podnikové sociální sítě sice na první pohled vypadají podobně jako veřejné sociální sítě, ale fungují trochu jinak. Obecně se má za to, že jde o součást vnitropodnikové komunikace, jejímž cílem je spolupráce, sdílení, získávání zpětné vazby či dorozumívání se mezi jednotlivými lidmi v organizaci. Podnikové sociální sítě umožňují sdílet dokumenty, průzkumy a jsou integrovány s dalšími komunikačními kanály. Moderní trend je takový, že podnikové sociální sítě se od těch klasických vzhledově i funkčně liší jen málo. Ale zato nabízejí zcela oddělené a dobře zabezpečené prostředí, což je ostatně jeden z klíčových parametrů.

Firemní sociální sítě představují jeden z klíčových produktů, které umožňují efektivním způsobem řídit virtuální týmy. Ukazuje se, že často nejde jen o potřebu řešit pracovní záležitosti, ale o obecný sociální kontakt, který je dnes vnímán jako důležitý. Jestliže se hovoří o sociálním kapitálu, těžko hledat lepší nástroj na jeho podporu (zvláště u velkých týmů), než jsou právě tyto sítě. (Horváthová, a další, 2016)

3.10. Komunikace v organizacích

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek.

Obrázek 6: Komunikace v organizacích



Zdroj 6: Management (James H. Donelly)

Sestupná komunikace: směřuje od nadřízeného k podřízenému. Většinou je využívána v manuálech, oběžnících, podnikových publikacích nebo v prohlášeních.

Vzestupná komunikace: směřuje od podřízeného k nadřízenému. Ve většině organizací je těžko dosažitelná. Využívána je v hlášení vedoucích pracovníků, v diskuzích na poradách, při řešení žádostí a stížností.

Horizontální komunikace: neboli příčná. Zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (např. diskuze mezi ekonomickým a technickým ředitelem). Tento způsob

komunikace se někdy považuje za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že týmem jsou myšleni všichni spolupracovníci bez ohledu na jejich hierarchické zařazení.

Diagonální komunikace: je nejméně používaný druh komunikace. Je to nejméně efektivní způsob komunikace z hlediska času a množství práce v organizaci. Jako její přednost může být pokládána její neomezenost mezi organizačními úrovněmi. Nemusí být dodržována vertikální organizační struktura (může obcházet nadřízené). (Vymětal, 2008)

3.11. Bariéry komunikace

Komunikační bariéry mohou být interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí. (Mikulaščík, 2010)

3.11.1. Interní bariéry

Nejčastější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu, která působí na jedince svazujícím pocitem. Komunikující se obává selhání, což se může projevit na chvění hlasu, na snížené kontrole stylistiky projevu.

Sémantické bariéry – může se stát, že je zkomolený význam řečeného odlišnou jazykovou úrovní. Mohou to být rozdíly mezi oběma účastníky komunikace, kdy nejsme ochotni nebo schopni respektovat například nižší úroveň komunikačního partnera. Rozdíly mohou být dané také kulturou, pak snadno dochází k nedorozuměním. Mnohdy účastník nechce připustit, aby vypadal jako nedouk, že používané terminologii nerozumí, a proto se tváří, že všemu rozumí.

Dále může být bariérou postoje v podobě xenofobie, neúcty, povýšenosti, případně odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Zkreslování důkazů svědčících proti nám.

Stereotypizace, zařazování komunikačního partnera do kategorie, pomocí níž mu přiřazuje všechny další vlastnosti, které určitá kategorie obsahuje. A podle toho s ním jedná. Předpojatost, předsudky. (Mikulaščík, 2003)

3.11.2. Externí bariéry

Nezvyklé prostředí může působit rušivě. Prostředí může svým vlivem působit natolik komisičně, že se komunikační partner cítí příliš nesvůj, situace se mu zdá příliš oficiální.

Demografické bariéry – rozdíly ve věku, v pohlaví. Například, jestliže muž poslouchá, kývne hlavou, naznačuje tím, že poslouchá, ale nemusí to znamenat, že souhlasí.

Organizační bariéry – znamená, že bariérou je samotná organizace. Například, když vrcholový manažer pošle oběžník, výnos, že všichni pracovníci musí ve společnosti dodržovat hierarchické uspořádání při posílání e-mailů, dopisů a při přímé řeči, může znemožnit zpětnou vazbu, když se jedná o něco velmi důležitého pro vrcholový management. (Mikulaščík, 2003)

3.12. Konflikty

Slovo „konflikt“ je latinského původu. Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Je konflikt něco negativního, nebo pozitivního? Termín konflikt má v češtině, a ne jen v češtině, výrazně negativní přízvuk. Svým významem naznačuje rozkol, nesoulad, disharmonii (jako opak harmonie a souladu).

Bližší určení druhu konfliktu. Budeme hovořit o intrapersonálních a interpersonálních konfliktech. Personální znamená osobní (persona – osoba). Interpersonální konflikty jsou konflikty mezi dvěma lidmi. (Křivohlavý, 2012)

3.12.1. Členění konfliktů

Intrapersonální konflikty - jsou vnitřní, osobní, individuální konflikty určité osoby jako jedince, individua. Člení se na:

- Intrapersonální konflikt názorů
- Intrapersonální konflikt postojů
- Intrapersonální konflikt zájmů

Obrázek č. 7 níže uvádí tři základní modely intrapersonálních konfliktů zájmů podle K. Lewina

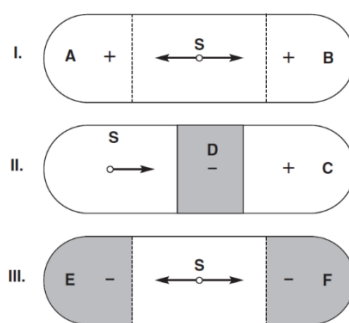
Konfliktní situace modelují strukturu „životního pole“ dané osoby (S). V tomto životním poli se nacházejí různé cíle, a to kladné (+) nebo záporné (-) hodnoty pro danou osobu.

I. Konfliktní situace, kdy se člověk (S) má rozhodnout mezi dvěma poměrně stejně přitažlivými cíli (A a B).

II. Konfliktní situace, kde dosažení kladné hodnoty (C) je bezpodmínečně spojeno s překonáním překážky (D), která rozhodující se osobě (S) přináší negativní zážitky (hodnoty).

III. Konfliktní situace, kdy se člověk (S) musí rozhodnout pro jeden ze dvou cílů (E nebo F), kde oba cíle jsou pro rozhodovatele téměř stejně velké negativní hodnoty. (Křivohlavý, 2012)

Obrázek 7: Tři základní modely intrapersonálních konfliktů zájmů



Zdroj 7: Konflikty mezi lidmi (Jaro Křivohlavý, 2012)

Skupinové konflikty

- Konflikty zájmů uvnitř skupiny lidí
- Konflikt zájmů mezi dvěma skupinami lidí (Křivohlavý, 2012)

3.12.2. Příčiny konfliktů

Mezi nejčastější příčiny mezilidských konfliktů patří:

- **Špatná komunikace** - neschopnost přiměřeně vyjádřit své pocity a potřeby, výstižně pojmenovat problém, logicky uspořádat argumenty a naslouchat druhé straně.
- **Zvýšená hladina stresu** – neschopnost adekvátně zpracovat každodenní stres vede k jeho kumulaci. Zvyšuje se vnitřní napětí, podrážděnost a tendence nepřiměřeně reagovat i na drobné podněty. Konflikty se v tomto případě objevují častěji nikoliv z důvodu potřeby řešit věcný problém, ale z potřeby odstranit (vybít) vnitřní napětí.

- Některé osobnostní vlastnosti – existují určité osobností charakteristiky, které disponují k tomu, že se člověk častěji dostává do konfliktních situací. Příkladem takovéto osobnostní charakteristiky může být vysoká emocionalita spojená s extroverzí. Jiným příkladem je osobnostní nastavení z hlediska vnímání shod a rozdílů. Lidé, kteří ve svém vnímání a hodnocení druhých lidí, situací a činností mají tendenci vnímat spíše rozdíly, se nazývají vyostřovači. Ti, kteří naopak hledají spíše podobnosti a shody patří do kategorie uhlazovačů. Vyostřovači se díky této své osobnostní charakteristice ocitají v konfliktech mnohem častěji než uhlazovači. (Mitáš, 2013)

3.12.3. Způsoby zvládnání konfliktů

1. Vyhýbavý způsob

Jedinec „*se vyhýbá konfrontaci a nevyhledává problémy. Někdy i za cenu toho, že kritické momenty nevidí nebo vidět nechce a to jej paradoxně do úzkých může přivést.*“ (Mitáš, 2013)

Existují však situace, kdy je možné tento způsob efektivně využít:

- nemáme-li šanci dosáhnout svého cíle
- pokud by nás dosažení cíle stálo neúměrně mnoho energie
- když potřebujeme sebe nebo protistranu nechat „vychladnout“, zklidnit emoce
- máme-li v dané situaci nedostatek informací nebo argumentů
- může-li někdo druhý vyřešit konflikt efektivněji (Sigmund , a další, 2013)

2. Útočný, soutěživý způsob

Sigmund uvádí, že se jedinec „*snaží dosáhnout svého cíle bez ohledu na to, co mu stojí v cestě. Vztahy pro něj mají většinou jenom okrajový význam. Nestará se potřeby druhých lidí. Vítězství je pro něj spojeno s uspokojením a pocitem zvýšené sebehodnoty. Prohru vnímá jako slabost a selhání. Při řešení konfliktů využívá moc, sílu, agresi, zastrašování a vyhrožování.*“ (Sigmund , a další, 2013)

3. Přátelský způsob

Je závislý na dobrých vztazích. V konfliktech ustupuje ze svých cílů proto, aby si udržel uspokojivé vztahy s druhými lidmi. Tuto strategii lze obecně upřednostňovat při řešení

konfliktu s blízkými osobami v situacích, kdy pro nás není cíl příliš důležitý. Dále v situacích, kdy:

- je mimořádně důležité udržet stabilitu a harmonii ve vztahu (ať pracovním nebo osobním)
- potřebuji budovat sociální kredit do dalšího jednání
- poznám, že jsem se mýlil

4. Kompromisní způsob

Snaží se najít takové řešení, kdy všechny zúčastněné strany něco získají a něčeho se vzdají.

Využívá taktiky „něco za něco“. Kompromisní strategie je výhodná v případě, když:

- máme sice důležité cíle, ale zase ne tak, abychom rozvrátili vztahy
- jednáme o něčem neslučitelném, protikladném
- potřebujeme ve složitých případech dosáhnout alespoň částečné dohody
- jednáme pod časovým tlakem.

5. Integrační způsob

Je pomyslným ideálem při řešení konfliktu. Snaží se svým jednáním konfliktům předcházet a při jejich řešení zohledňovat i cíle druhé strany a tak posilovat vzájemné vztahy. Cílem je uzavření konfliktu s výsledkem, kdy obě strany odcházejí jako vítězové. (Sigmund , a další, 2013)

3.13. Komunikační strategie

Komunikace v současném světě byznysu je i nadále základem pro efektivní týmovou spolupráci, technickou a uživatelskou podporu. Technologie umožnily rychlejší a snazší komunikaci, ale spolehlivé informování týmu zůstává základním komponentem úspěchu. Nejefektivnějším a nejsnazším způsobem zlepšení komunikace je všimnout si svých kolegů, aktivně jim naslouchat a uvědomovat si, jak se v daném okamžiku cítíme, jelikož máme možnost ovlivnit to, co děláme či říkáme. (Bialystok, 2014)

Důležitými aspekty komunikace jako strategie jsou komunikační dovednosti, důvěra a ochota.

Komunikační dovednosti:

- Aktivní naslouchání abychom lépe chápali sdělovanou informaci.
- Pokud mluvíme, musíme sdělovat jasně své záměry, aby verbální a neverbální signály byly v souladu se sdělovaným.

Důvěra:

- Důvěra v to, že se nacházíme v bezpečí.
- Důvěra v to, že mezilidské vztahy jsou posilněné autentickou komunikací.

Ochota

- Riskovat.
- Pokračovat ve své iniciativě.

Albert Mehrabian, profesor Psychologie Emeritus v UCLA v r. 1964 dokázal, že aktivní poslouchání vyžaduje pozornost nejen ke slovům, ale i k tónu hlasu a řeči těla. Podle jeho výzkumu jen 7% toho, co bylo řečeno, je pochopeno; 38% je předáno prostřednictvím tónu hlasu, rytmu řeči; 55% je předáno řečí těla a mimikou hovořícího. (Bialystok, 2014)

3.14. Komunikace v týmu

V současné společnosti je kladen důraz na týmovou spolupráci. „Za tým se považuje pracovní skupina, v níž mají jednotlivci společný cíl, v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují, v níž se pracuje především na bázi motivace a řídí se demokratickými principy.“ Optimální velikost týmu bývá v rozmezí 5 až 9 členů. (Vymětal, 2008)

Významnou složkou dobře fungující komunikace v týmu je především zpětná vazba. I když se to zdá nepochopitelné, existují lidé, kteří o zpětnou vazbu nestojí a dokonce se jí obávají. Nechtějí vědět, co si ostatní myslí, protože by museli například ospravedlňovat své postoje a své chování.

V dobrém pracovním týmu se komunikuje přímo, především tváří v tvář, a v takových případech působí největší problémy nespolečenské chování, nedodržování elementárních norem slušnosti, nejasná sdělení, zatajování informací, neupřímnost, příliš rychlé mluvení, velká upovídanost, nadsázka a přehánění.

Každý tým má určitou strukturu, určitou typologii svých členů, různé vztahy jednotlivých členů k týmu jako celku, každý člen týmu v něm má určitou úlohu, každý tým má určitou specifickou dynamiku své činnosti i převažující charakteristiku komunikace mezi svými členy. V každém případě by vzájemná komunikace mezi členy týmu měla být pravidelná, průběžná a návyková, bez chaotické improvizace. Forma a charakter komunikace členů týmu závisí především na vedoucím týmu, povaze řešeného úkolu, jeho náročnosti, na termínu splnění úkolu, na dynamice vztahů členů týmu i na psychické dispozici a momentálním stavu každého člena týmu. Forma komunikace je ovlivňována i tím, jak přesně a rychle jsou předávány informace a sdělení mezi jednotlivými členy týmu. V tomto případě je vhodné preferovat decentralizované modely komunikace, kdy každý přímo komunikuje s každým. Významně se tak snižuje riziko patologie přenosu sdělení (zkreslení) podstatným snížením počtu zprostředkovatelů.

Efektivita komunikace v týmu je také závislá na ochotě členů týmu k vzájemnému naslouchání, na respektu k názorům ostatních kolegů, na schopnosti zvládnout velké množství informací přicházejících ze všech stran a mnohdy vzájemně protichůdných, a na schopnosti vyhodnocovat i komunikovat tyto informace kritickým a analyticko-syntetickým postupem. Je tedy zřejmé, že komunikace v týmu je založena na kombinaci zásad rozhovoru a komunikace na veřejnosti s přihlédnutím ke specifickým podmínkám konkrétního týmu, jeho členů a úkolů. (Vymětal, 2008)

4. Vlastní výzkum

4.1. Popis společnosti

Výzkum byl prováděn v konzultantské firmě, oddělení IT. Společnost si nepřeje být jmenována, proto nadále bude označována jako společnost/firma ABC.

Společnost má více jak 90 letou historii, disponuje více jak 120 pobočkami po celém světě a je zapojená do více jak 1000 projektů celosvětově.

Firma ABC se zabývá ekonomickým poradenstvím v oblasti rozvoje společností s různorodým zázemím. Pomáhá svým klientům prozkoumávat a uplatňovat všechny prostředky pro tvorbu hodnot a růst s využitím nových technologií a inovací.

Firma si zakládá na pečlivém pochopení institucionálního kontextu každého klienta, dynamiky odvětví a makroekonomického prostředí. Z tohoto důvodu investuje každoročně více než 600 milionů dolarů ze zdrojů firmy do vývoje znalostí a vzdělávání, studiu trhů; trendů a vznikajících osvědčených postupů v každém odvětví a regionu, a to na místní a celosvětové úrovni. Firemní investice do znalostí také pomáhají pokročit v praxi řízení. Pravidelně zveřejňuje své poznatky a angažuje přední odborníky v oblasti nejnaléhavějších problémů, kterým čelí její klienti a společnost celkově.

Potřeby zákazníků se neustále mění, a tak společnost neustále hledá nové a lepší způsoby, jak jim sloužit. Za tímto účelem jsou do firmy přinášeny nové talenty, získávány nové společnosti a rozvíjí se nové schopnosti, například v oblasti designu, analýzy a digitálního zpracování.

Vzhledem k tomu, že svět čelí novým výzvám, firma ABC definuje nové přístupy k problémům, které tradiční poradenství nemůže řešit. Společnost inovuje prostřednictvím ekologických postupů, soutěží, aliancí, partnerství a akvizic a následně využívá svých nových poznatků k výraznému zlepšení výkonu svých klientů.

Firma ABC vystupuje vůči svým klientům na všech úrovních své organizace, ať už jako důvěryhodný poradce vrcholového managementu nebo jako praktický trenér pro zaměstnance první linie. Partnerství s klienty je důležité, aby v dlouhodobém horizontu zákazníci uplatňovali doporučení a dlouhodobě spolupracovali přímo s firmou ABC; společnost pomáhá rozvíjet dovednosti pracovníků, zvyšovat provozní zlepšení a uplatňovat nové pracovní postupy. (Interní)

4.2. Cílové skupiny

Společnost, v níž byl prováděn výzkum, je uznávanou konzultantskou firmou v celosvětovém měřítku, proto na vlastní žádost je zachována její anonymita.

Cílovou skupinou pro výzkum bylo oddělení IT, kterému se rovněž interně říká IT HUB, který například v Praze existuje od roku 2005. IT HUB v Praze má více jak 250 zaměstnanců, 35 národností s více jak 25 jazyky. Dotazník byl dále rozšířen do IT HUBu v Jižní Americe a Asii.

Týmy HUBu po celém světě mají odborné znalosti pro řešení nejsložitějších problémů, jimž firma čelí. Poskytují prvotřídní interní služby ve čtyřech hlavních oblastech: technologie a digitální služby, IT Globalní Helpdesk, logistika a správa a v neposlední řadě také zakázky.

Cílová skupina manažeři - charakteristika

Tento vzorek respondentů tvoří vedoucí pracovníci na různých stupních řízení: od nejnižšího po nejvyšší s různou délkou praxe ve vedení. Významným aspektem výzkumu je skutečnost, že byli osloveni vedoucí pracovníci pocházející z různých kontinentů světa. Takto různorodé složení skupiny respondentů poskytuje lepší vhled do problematiky interní komunikace v rámci IT HUBu celosvětově.

Cílová skupina pracovníci - charakteristika

Tento vzorek tvoří respondenti představující různé národnosti, tudíž i jejich postoj ke zkoumané problematice je ovlivněn jejich národnostními zvyky. Respondenti skupiny podřízených, stejně jako skupiny manažerů, mají různou délku praxe ve firmě, což poskytuje

lepší pochopení vnímání nastavených interních komunikačních kanálů v rámci zkoumané firmy, konkrétně IT HUBu celosvětově.

4.3. Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru umožňuje lepší pochopení problému a tudíž se jím lze zabývat více do hloubky. Cílem strukturovaného rozhovoru bylo zmapování situace týkající se interní komunikace ve vybrané organizaci. Otázky byly zaměřené na komunikaci. Osloven byl 1 vedoucí pracovník a 1 podřízený.

U manažera byl kladen důraz: na pohled na komunikaci a jednotu v týmu, týmovou spolupráci, přístup a řešení konfliktů, delegaci práce, způsob komunikace s podřízenými.

U podřízeného byl kladen důraz: na vnímání stylu komunikace vedoucího pracovníka, jak se manažer podílí na vytvoření pozitivní atmosféry v týmu, jak podporuje týmovou spolupráci, jak přistupuje k řešení problémů atd.

4.3.1. Souhrnná analýza odpovědí pracovníka a manažera

Q1: Manažer s Vámi mluví otevřeně / S podřízenými jednáte otevřeně

Z odpovědí je zřejmé, že respondenti přikládají velký význam otevřené komunikaci. Jak podřízený tak i vedoucí pracovník ve svých odpovědích uvedli, že komunikace mezi nimi je otevřená a bezproblémová. Obě strany preferují komunikaci formou dialogu, která napomáhá otevření diskuze, která ve svém důsledku vede k řešením přijatelným pro všechny zapojené.

Q2: Manažer preferuje styl vedení blízcí se spoluprací / Preferujete styl vedení lidí spoluprací

Pracovník ve své odpovědi uvedl, že základní kvalitou manažera je přístup k práci z pozice týmové spolupráce, tzv. „*pozice „my“*“. Z odpovědí je zřejmé, že současný vedoucí pracovník dotazovaného má k této problematice přesně takový přístup, proto zaměstnanec se „*těší práci zde*“, čili v týmu.

Manažer ve své odpovědi uvádí, že základním prvkem úspěchu v jemu svěřeném oddělení je spolupráce. Z odpovědi manažera je dále zřejmé, že umí zapojit do řešení problému jiné profesionály v oboru.

Z odpovědi je zřejmé, že jak vedoucí pracovník, tak i zaměstnanec mají kooperativní přístup ve spolupráci.

Q3: Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře / Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují dobře

Pracovník ve své odpovědi ocenil jistou unikátnost stylu spolupráce sdělování informací mezi kolegy v globálním měřítku. Ocenil skutečnost, že hledané informace a doporučení může získat dokonce od nejnvýše postavených kolegu v rámci firmy celosvětově.

Manažer ohodnotil nastavení komunikačních kanálů v rámci firmy velmi dobře a podotkl, že pracovníci jsou vždy informováni o chystaných změnách a projektech v rámci firmy.

Respondenti celkově ohodnotili fungování komunikačních kanálů jak ve firmě, tak i v oddělení velmi pozitivně.

Q4: Váš manažer má neutrální vztah se všemi podřízenými / Zachováváte neutrální vztah se všemi podřízenými

Dotazovaný pracovník ve své odpovědi ocenil schopnost vedoucího pracovníka integrovat a spolupracovat s jedinci pocházejícími z různého zázemí. Zároveň ohodnotil schopnost manažera vytvořit prostředí podporující otevřenou komunikaci v týmu.

Manažer ve své odpovědi uvedl, že se snaží zachovávat neutrální vztahy se všemi kolegy v týmu. Zároveň uznává, že se nejedná o jednoduchou úlohu.

Oba dotazovaní souhrnně uvádějí, že celkově tato oblast komunikace v týmu je postavena dobře.

Q5: Váš manažer má s Vámi pravidelné schůzky / Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených

Dotazovaní ve svých odpovědích uvedli, že pravidelnost schůzek je zachována. Pracovník zároveň uvedl, že současná frekvence schůzek je nižší, než býval zvyklý. Jako výhodu označil, že vedoucí pracovník sdílí prostor kanceláře s týmem, tudíž je aktivně zapojen do dění v týmu. Manažer ze své strany uvedl, že na pravidelných měsíčních schůzkách hodnotí výkon a míru plnění stanovených cílů.

Q6: Váš manažer Vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu / Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu

Respondenti se shodli na tom, že zpětná vazba je velmi důležitá pro jejich rozvoj. Jak manažer, tak i pracovník se shodli na tom, že atmosféra důvěry a otevřené komunikace v týmu podporuje sdělování zpětné vazby v obou směrech: od manažera k pracovníku a obráceně.

Odpovědi respondentů korespondují s tvrzením Vachala uvedeným v kapitole č. 3.7 této práce, kde se pojednává o participativním stylu vedení lidí, při kterém manažer považuje své podřízené za rovnocenné kolegy. Rovněž Vladimíra Khelerová ve své knize „Komunikační a obchodní dovednosti manažera“ poukázala na důležitost zpětné vazby pro zachování motivace pracovníka (viz. kapitola 3.7.).

Q7: Informace jsou sdělované od nejdůležitějších po nejméně důležité / Informace sdělujete od nejdůležitějších po méně důležité

Ve svých odpovědích se respondenti shodli na tom, že žádná struktura sdělování informací dodržována není. Pracovník poznamenal, že takový způsob do jisté míry oceňuje, protože neví, kdy bude sdělena pro něj důležitá informace, a tudíž v průběhu schůzek je pořád v pozoru. Celkově ze získaných odpovědí lze soudit, že struktura sdělování informací v tomto konkrétním případě není důležitá.

Q8: Sdělované informace jsou srozumitelné

Pracovník uvádí, že některá sdělení jsou někdy obtížná k pochopení, ale je zde možnost upřesnění. Souhrnně získané odpovědi poukazují na to, že v případě jakýchkoliv nejasností

týkajících se sdělované informace, je pracovníkům poskytnut prostor k položení doplňujících otázek, napomáhajících lepšímu pochopení sděleného.

Q9: Manažer poskytuje informace navíc, relevantní ke sdělení / Jako manažer poskytujete i informace navíc, relevantní ke sdělení

Vlastní stanovisko: Dotazovaní se shodli v tom, že informace jsou celkově poskytovány ve správném objemu a jsou k věci. V případě nutnosti jsou dovysvětlené a doplněné. Pracovník pozitivně ocenil přístup manažera při sdělování informací, kdy dbá na to, aby nebylo sdělováno příliš detailů.

Q10: Manažer umožňuje další setkání pro potřebná upřesnění sdělené informace / Umožňujete další setkání s podřízeným pro potřebná upřesnění sdělené informace

Respondenti se nezávisle na sobě shodli na tom, že další setkávání pro upřesnění sdělené informace jsou vždy umožněná. Dotazovaný pracovník ocenil nejen otevřenost vedoucího pracovníka schůzkám, ale i to, že umí odkázat na další odborníky v oboru. Manažer ve své odpovědi poukázal, že rozumí důležitosti vysvětlení.

Q11: Je možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi / Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi

Respondenti nezávisle na sobě odpověděli na tuto otázku „ano“. Z uvedeného stanoviska lze soudit, že komunikace v týmu a hlavně mezi pracovníkem a manažerem je postavena na důvěře a vzájemném respektu.

Q12: V průběhu rozhovoru se cítíte být respektován/a? / Rozhovor probíhá v atmosféře vzájemného respektu

Dotazovaný pracovník pozitivně ohodnotil schopnost manažera vidět nejen výsledky a čísla, ale zároveň i fakt, že vnímá skutečnost, že se jedná o lidi se všemi jejich chybami. Manažer ze své strany podotkl význam vzájemného respektu a důvěry v týmu.

Q13: Délka setkání je přizpůsobená důležitosti sdělení/ Délku setkání přizpůsobujete důležitosti sdělení

Oba dotazovaní uvedli, že délka setkání je skutečně flexibilně uzpůsobována potřebám pracovníka. Manažer dále podotkl význam citlivého naslouchání pracovníkům a adaptaci na okamžitou situaci.

Q14: Manažer Vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi / Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi

Pracovník uvedl, že si na základě pravidelných setkání rád stanovuje úkoly sám. Manažer na druhou stranu uvedl, že oblast důsledného stanovování úkolu není jeho nejsilnější stránkou.

Jedná se o osobní vnímání problematiky a přístupu k ní. Je pozitivní, když si je podřízený jistý, že úkol si stanovuje sám. Jen zkušený manažer může zadávat úkoly tak, aby se zaměstnanec cítil být zodpovědný za zvolení úkolu. Jistá sebekritičnost manažera ve vlastním hodnocení je jedině pozitivem. Vypovídá o tom, že je velmi opatrný a důsledný v jednání se svým týmem.

Q15: Jako zaměstnanec se podílíte na změnách, procesech ve vaší firmě / Zaměstnanci se ve vaší firmě podílí na změnách, procesech

Dotazovaní se shodli na tom, že zapojení do změn ve firmě či v procesech je ve zkoumané firmě možné. Zapojení pracovníků do tzv. managementu změn je pro firmu důležité. Nejenže se jedná o nový trend vedení společností, nazývaný agile, ale i o vyslyšení doporučení pracovníků, kteří jsou denně „v terénu“ a mají lepší přehled o funkčních a méně funkčních procesech.

Q16: Podle Vašeho názoru je komunikace postavena dobře / Komunikace v týmu je dobře postavená

Dotazovaní se nezávisle na sobě shodli, že komunikace v týmu, potažmo firmě, je bezbariérová a funguje dobře. Oba uvedli, že se členové týmu navzájem podporují nezávisle na postavení v hierarchii firmy.

Q17: Manažer má aktivní přístup k řešení problému / Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně

Jak manažer, tak i pracovník uvedli, že vedoucí pracovník má aktivní přístup k řešení problémů. Pracovník pozitivně ohodnotil přístup manažera k problému, kdy nejdříve proběhne zjištění všech faktů a až potom je přijímáno rozhodnutí. Navíc je důležité poznamenat, že podle vyjádření dotazovaného pracovníka, konflikty v týmu nejsou, což svědčí o výjimečných vyjednávacích a lidských schopnostech manažera.

Pozornost rozhodně zasluhuje i přístup vedoucího pracovníka, který sice je aktivně zapojen do řešení problémů, ale zároveň si zachovává odstup a nechává kolegy, aby se pokusili o vyřešení problémů sami.

Jak tvrzení pracovníka o absenci konfliktů v týmu, tak i přístup manažera k řešení konfliktů vypovídá o vysokém stupni vzájemné důvěry v týmu a samozřejmě integrace pracovníků.

Q18: Manažer vytváří v oddělení atmosféru otevřenou a přátelskou / Podílíte se na vytváření otevřené a přátelské atmosféry v oddělení

Pracovník ve své odpovědi uvedl, že atmosféra je přátelská a otevřená hlavně kvůli někdejší snaze vedoucího pracovníka, který svým podřízeným ukázal směr, kterým by se měli ubírat jako tým. Pozitivní je to, že členové týmu jsou si vědomi toho, že udržení nastavených vztahů v týmu je jejich práce. Z toho lze soudit, že manažer odvedl výjimečnou práci nejen s jednotlivci, ale i s týmem celkově, v rámci nastavování přátelské atmosféry, čímž odstranil bariéry v komunikaci ať už interního nebo externího charakteru (viz. kapitola č. 3.11 této práce).

Q19: Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera/ Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně

Respondenti uvedli, že přístup manažera k řešení problémů je aktivní. Dotazovaný pracovník pozitivně ohodnotil přístup manažera, který se vždy snaží o pochopení skutečné události a teprve potom sjednává nápravu. Manažer ze své pozice uvedl, že nechává prostor svým podřízeným, aby se pokusili o vyřešení konfliktu sami. Jedná se o moudrý přístup k řešení problémů, kdy si manažer zachovává jistý odstup.

Q20: Konflikty jsou v týmu časté

Respondenti se nezávisle na sobě shodli na tom, že konflikty v týmu nejsou časté. Podobný výsledek šetření dokazuje, že atmosféra v týmu je pozitivní a komunikace je dobře nastavená. Manažer a pracovníci jsou schopní otevřené, bezbariérové komunikace.

Q21: K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům

Pracovník v odpovědi na tuto otázku uvedl, že všichni členové týmu mají jasně definované oblasti svých odpovědností, nicméně všichni jsou schopní se navzájem zastoupit. Manažer ve své odpovědi uvádí, že podporuje své lidi v růstu přidělováním úkolů, které je profesně posunou dál.

Z odpovědi je zřejmé, že vedoucí pracovník zkušeně rozvíjí své podřízené přidělováním úkolů, které rezonují s povahou a zájmy jedince a zároveň je tímto posouvá výše v profesním žebříčku.

4.3.2. Vyhodnocení strukturovaného rozhovoru

Z informací získaných v průběhu řízeného rozhovoru je zřejmé, že komunikace v týmu je nastavena velmi dobře. Dotazovaní se shodli na tom, že v týmu dominuje atmosféra přátelství a vzájemné podpory, což je podpořeno jejich dalším tvrzením o absenci konfliktů. Dotazovaný vnímá svého nadřízeného pracovníka jako skutečného lídra, který se aktivně podílí na životě zvoleného útvaru a jde svým podřízeným příkladem. Pozitivně byla oceněna skutečnost, že manažer aktivně zapojuje tým do rozhodovacího procesu, vede lidi k profesnímu růstu; umění naslouchat a moudře vést lidi. Vedoucí pracovník, v případě výskytu problematických situací, přistupuje k jejich řešení aktivně a zároveň zachovává neutralitu. Vedoucí pracovník nejdříve dohledává potřebné informace a až potom se rozhoduje. Takový přístup ze strany lídra napomáhá nastavení a zachování přátelské a otevřené atmosféry mezi kolegy v oddělení.

Manažer byl ve svých odpovědích zdravě sebekritický. Byla vyjmenována například oblast přidělování úkolů, ve které shledává prostor ke zlepšení. Zdravá sebekritika vypovídá o tom, že manažer je vnímavý vůči svému okolí a zpětnou vazbu používá k vlastnímu rozvoji. K pozitivům v přístupu dotazovaného manažera lze zařadit zájem o podřízené jako osobnosti, schopnost naslouchat a vést tým.

Na základě získaných odpovědí lze tvrdit, že vedoucí pracovník dává přednost participativnímu stylu vedení lidí, o kterém jsem se zmínila v kapitole č. 3.7 této práce. Participativní styl se vyznačuje tím, že manažer nechává svým lidem prostor k nalezení pro ně nejlepší cesty při plnění úkolu a preferuje pozitivní motivaci. Tento styl je považován z dlouhodobého hlediska za nejúspěšnější, což respondenti ve svých odpovědích nepřímo potvrdili.

4.4. Dotazníkové šetření

Výzkum byl prováděn v mezinárodní společnosti, kde hlavním jazykem používaným ke komunikaci je angličtina, proto byl dotazník vytvořen ve dvou jazycích, anglickém a českém, a byl rozdělen do dvou částí. Jedna část je určená vedoucím pracovníkům, část druhá podřízeným. Zaměstnanci hodnotí komunikaci ze strany vedení; vedoucí pracovníci jsou dotazováni podobnými otázkami z pohledu sebehodnocení. Rozdělení dotazníku je záměrné – napomáhá k lepšímu pochopení toho, jak vnímají význam komunikace ve vybrané organizaci jak manažeři, tak i podřízení.

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 64 respondentů (vedoucích na různých manažerských pozicích a podřízených). Dotazník byl vytvořen na platformě Google, pomocí Google Forms a byl poskytnut dotazovaným v elektronické podobě.

Dotazník je tvořen celkem 21 otázkami, z toho čtyři otázky jsou identifikačního charakteru, slouží k obecné identifikaci respondenta. Zbylých 17 otázek se řadí k tzv. meritoritním, čili jsou to otázky týkající se hlavního tématu mé práce a to interní komunikace ve sledované společnosti a jejím významu.

Identifikační otázky poskytují možnost výběru pouze jedné odpovědi ze čtyř nabídnutých možností.

Odpovědi na otázky meritoritní jsou hodnocené škálou od 1 do 5, kde 1 znamená nejmenší význam a 5 největší význam.

Dotazník je mimo jiné tvořen otázkami zaměřujícími se na význam komunikace, sdílení informací mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, delegování úkolů, komunikace v týmu atd. Začátek dotazníku tvoří otázky napomáhající zjištění, jestli dotazovaný preferuje češtinu nebo angličtinu, závěr dotazníku tvoří otázky identifikační.

Celkově se anonymního dotazníkového výzkumu zúčastnilo 64 respondentů, z toho 29.6% na vedoucí pozici a 70.4% podřízených.

4.5. Vyhodnocení dotazníkového výzkumu

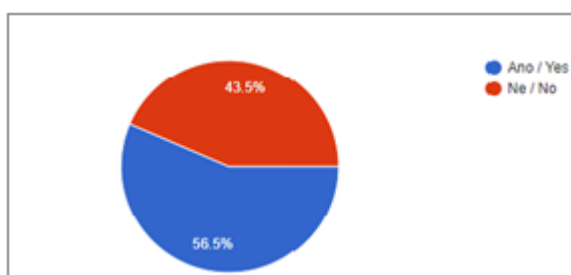
Každá otázka dotazníku je vyhodnocena prostřednictvím grafu s následnou interpretací výsledků. Každá tabulka a graf použitý níže slouží k poskytnutí lepšího přehledu získaných odpovědí a zároveň k uvedení statistických výsledků.

Úvodní otázky dotazníkového šetření se zabývají zjištěním:

- a) Jazykové preference respondentů
- b) Jestli je respondent na manažerské pozici či nikoliv

Jazykové preference respondentů: Ze 64 respondentů 43.5 % odpovědělo, že nemluví česky a 56.5% ve své odpovědi indikovalo preferenci anglického dotazníku – viz graf níže. Procentuální složení odpovědí vypovídá o správnosti původního předpokladu různorodosti skupiny, což napomáhá lepšímu pochopení problematiky na základě poskytnutých odpovědí.

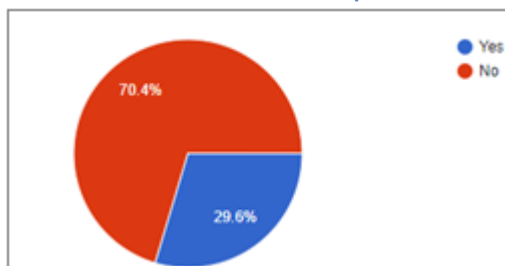
Graf 1: Jazykové preference respondentů



Zdroj 8: Vlastní zpracování – Google Forms

Je respondent na vedoucí (manažerské) pozici či nikoliv: z celkového počtu 64 respondentů 29.6% odpovědělo na tuto otázku kladně a 70.4% respondentů uvedlo, že na vedoucí pozici nejsou.

Graf 2: Pracovní zařazení respondentů



Zdroj 9: Vlastní zpracování – Google Forms

Další části dotazníku jsou identifikační otázky. Odpovědi na tyto otázky poskytují přehled o složení skupiny respondentů, co se týká věku, pohlaví, jejich zkušeností v pozici.

4.5.1. Věk a pohlaví respondentů

Věková struktura anglicky a česky mluvících respondentů se liší minimálně.

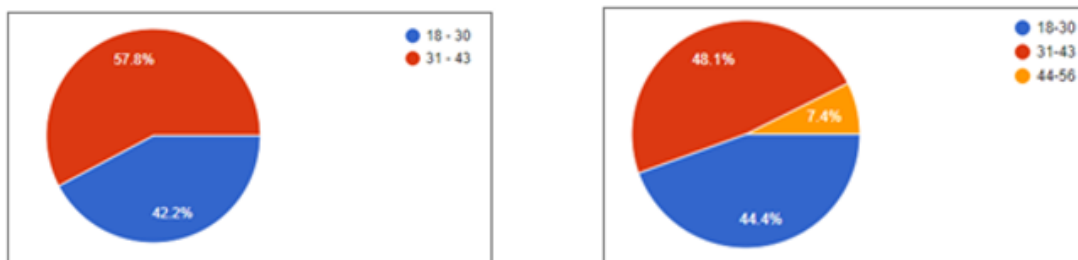
Česky mluvící respondenti: 57.8% česky mluvících respondentů uvedlo svoji věkovou hranici mezi 31 – 43 lety a 42.2% respondentů ze stejné skupiny uvedlo svůj věk mezi 18 - 30 lety.

Věková struktura anglicky mluvících respondentů se liší od česky mluvících minimálně.

Odlišnost: z celkového počtu odpovědí 7.4% uvedlo svůj věk v rozpětí od 44 do 56 let.

Shoda: 48.1% - věk od 31 do 43 let a 44.4% věk od 18 do 30 let.

Graf 3: Věkové složení česky a anglicky mluvících respondentů



Zdroj 10: Vlastní zpracování – Google Forms

Grafy výše potvrzují, že respondenti jsou relativně mladého věku, což z dlouhodobého hlediska může mít jak pozitivní tak i negativní výsledek pro společnost.

Tabulka níže uvádí celkový přehled věkového složení respondentů podle pohlaví:

Tabulka 1: Věkové složení respondentů - souhrn

	18-30	31-43	44-56	celkem
žena	16	18	0	34
muž	10	18	2	30

Zdroj 11: Vlastní zpracování

Souhrnný graf č. 5 níže uvádí kompletní přehled věkového složení respondentů:

Graf 4: Souhrnný přehled věkového složení respondentů



Zdroj 12: Vlastní zpracování

Graf č. 6 níže uvádí věkově složení mužů a žen, kteří se zúčastnili výzkumu.

Muži. Nejvíce mužů se nachází ve věkové skupině 31 – 43 let, což v procentuálním vyjádření činí 60%. Druhou nejčetnější skupinu respondentů tvoří mužská populace ve věku od 18 do 30 let – 33%. Nejméně početnou věkovou skupinu tvoří skupina 44 – 56, která je zastoupená pouhými 3%.

Ženy. Podle výzkumu je rozdíl mezi věkovou skupinou žen 18-30 a 31-43 zanedbatelný. Počtově věková skupina 31-43 je jen o 4 respondenty početnější (53%) oproti „mladší“ skupině 18-30, jejíž vzorek činí 47 %.

Graf 5: Věkové složení muži a ženy



Zdroj 13: Vlastní zpracování

4.5.2. Pracovní zařazení respondentů

Všichni dotazovaní zastupují různé úrovně managementů. Nejpočetnější skupinu však tvoří běžní pracovníci. Z grafu níže vyplývá, že nejvíce manažerů je na úrovni středního managementu - 17% (čili 11 dotazovaných) až nižšího managementu - 19% (čili 12 dotazovaných). Pouze 2% respondentů (čili 1 dotazovaný) je na úrovni vyššího managementu.



Zdroj 14: Vlastní zpracování

Tabulka níže uvádí popis zastoupení mužského a ženského pohlaví při zařazení ve firmě:

Tabulka 2: Zastoupení pohlaví v pracovním zařazení ve firmě

	muž	žena	celkem
řádový zaměstnanec	22	18	40
nižší management	6	6	12
střední management	2	9	11
vyšší management		1	1

Zdroj 15: Vlastní zpracování

Na pozici nižšího managementu je zastoupení mužů a žen vyrovnané. Na pozici středního managementu zastoupení ženské populace výrazně převyšuje mužskou, a to o celých 7 jedinců. V procentuálním vyjádření se jedná o 26% žen ve středním managementu a pouze 7% mužů. Pouze jedna žena je ve vyšším managementu, což činí 3% z celkového počtu dotazovaných.

Podle tabulky výše je zřejmé, že výzkumu se zúčastnilo 34 žen a 30 mužů, i přesto ale čísla jasně poukazují ve prospěch žen na vedoucích pozicích od nižšího až po vyšší management.

Pro větší přehlednost uvádím graf níže s rozdílem v pracovním zařazení podle pohlaví.

Graf 7: Pracovní zařazení podle pohlaví



Zdroj 16: Vlastní zpracování

4.5.3. Délka pracovního zařazení

Délka pracovního zařazení byla rozdělena do 4 časových úseků. Nejvíce respondentů setrvává v pracovním poměru v těchto časových úsecích: 2 – 4 roky, 5 - 7 let. Více jak 7 let ve firmě se zdržuje 12 respondentů. Takové údaje vypovídají o minimální fluktuaci v rámci firmy, což mluví ve prospěch společnosti, protože se svým zaměstnancům jeví jako stabilní. Společnost poskytuje svým zaměstnancům stabilní zázemí a konkurenceschopné benefity. Tabulka níže poskytuje přehled o četnostech odpovědí v souvislosti s délkou pracovního zařazení ve společnosti.

Tabulka 3: Délka pracovního poměru

délka pracovního poměru	0-2 roky	2-4 roky	4-7 let	7-11 let	11 let a více
	11	19	19	12	3

Zdroj 17: vlastní zpracování

4.5.4. Délka manažerské praxe

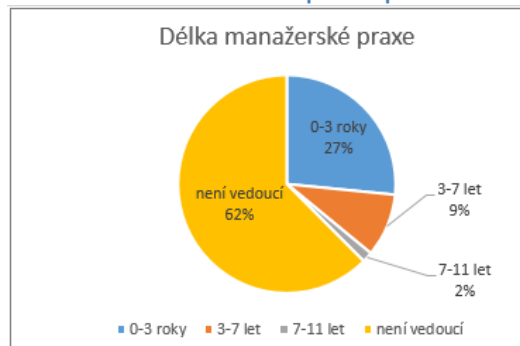
Délka manažerské praxe, stejně jako délka pracovního zařazení, byla rozdělena do 4 časových úseků. Podle získaných údajů nejvíce manažerů je ve vedoucí pozici méně než 3 roky, přesněji řečeno – 17 respondentů, což činí 27% všech dotazovaných. Manažerskou praxi od 4 do 7 let uvedlo 6 respondentů čili 9% všech dotazovaných. Dlouholetou praxi na manažerské pozici uvedla pouhá 2% respondentů.

Tabulka 4: Délka manažerské praxe

délka manažerské praxe	0-3 roky	3-7 let	7-11 let	není vedoucí
	17	6	1	40

Zdroj 18: Vlastní zpracování

Graf 8: Délka manažerské praxe v procentech



Zdroj 19: Vlastní zpracování

4.5.5. Délka manažerské praxe podle pohlaví

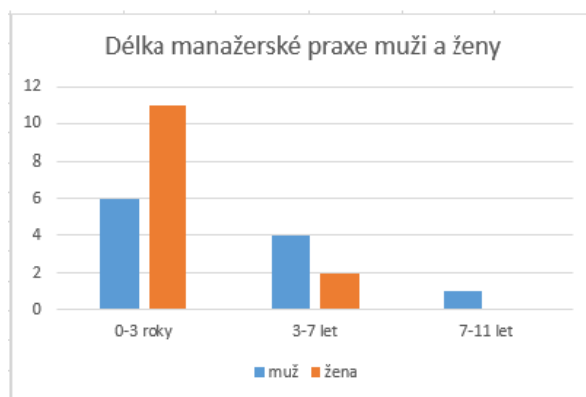
Pro zajímavost jsem udělala grafické rozdělení délky manažerské praxe mezi muži a ženami. Nejvíce žen (11) zastává vedoucí pozici poměrně krátce: 0 - 3 roky. Více mužů (4) je na vedoucí pozici s praxí od 3 do 7 let. Rozdíl v počtu představitelů této skupiny na zkoumaném vzorku respondentů je však zanedbatelný – 2 osoby.

Tabulka 5: Délka manažerské praxe podle pohlaví

	0-3 roky	3-7 let	7-11 let
muž	6	4	1
žena	11	2	0

Zdroj 20: Vlastní zpracování

Graf 9: Délka manažerské praxe muži a ženy



Zdroj 21: Vlastní zpracování

4.6. Vyhodnocení dotazníku vyplněného zaměstnanci

V této kapitole bych se chtěla věnovat vyhodnocení dotazníku vyplněného zaměstnanci. Respondenti hodnotili své vedoucí pracovníky, jejich přístup ke svým podřízeným, k toku informací a způsobu sdělování důležitých zpráv.

4.6.1. Hodnocení manažera jakožto nositele a sdělovatele informací

V tabulkách níže jsou přehledně uvedené četnosti odpovědí podle významnosti, spočítán vážený aritmetický průměr, na základě kterého bylo následně přiděleno pořadí podle významnosti; byl spočítán medián. Medián obecně dělí soubor níže na dvě stejně velké části.

Tabulka č. 6 názorně ukazuje, jak zaměstnanci vybrané firmy hodnotí práci svých manažerů v celosvětovém měřítku. Četnosti odpovědí uvádějí, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s prací svých přímých nadřízených: sloupce označené 4 – spíše souhlasím a 5 – zcela souhlasím, vykazují nejvyšší četnost odpovědí. Je tedy zřejmé, že dotazovaní zaměstnanci jsou v převážné většině spokojeni se současným vedením.

Tabulka 6: Hodnocení manažera zaměstnancem (četnosti)

otázky/četnosti	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím
1. Manažer s vámi mluví otevřeně	3	4	1	17	17
2. Manažer preferuje styl vedení blížíci se spolupráci	1	4	6	13	16
3. Váš manažer má neutrální vztah se všemi podřízenými	2	3	7	15	13
4. Váš manažer má s vámi pravidelné schůzky	3	3	6	13	15
5. Váš manažer vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu	5	3	6	10	16
6. Informace jsou sdělovány od nejdůležitějších po nejméně důležité	3	3	12	14	8
7. Sdělované informace jsou srozumitelné	1	1	7	17	14
8. Manažer poskytuje i informace navíc, relevantní ke sdělení	2	6	6	16	10
9. Manažer umožňuje další setkání pro potřebná upřesnění sdělené informace	1	1	4	18	16
10. Manažer Vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	1	5	8	12	14
11. Manažer má aktivní přístup k řešení problémů	4	3	3	10	20
12. Manažer vytváří v oddělení atmosféru otevřenou a přátelskou	2	1	3	10	24
13. Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera	1	4	9	14	12

Zdroj 22: Vlastní zpracování

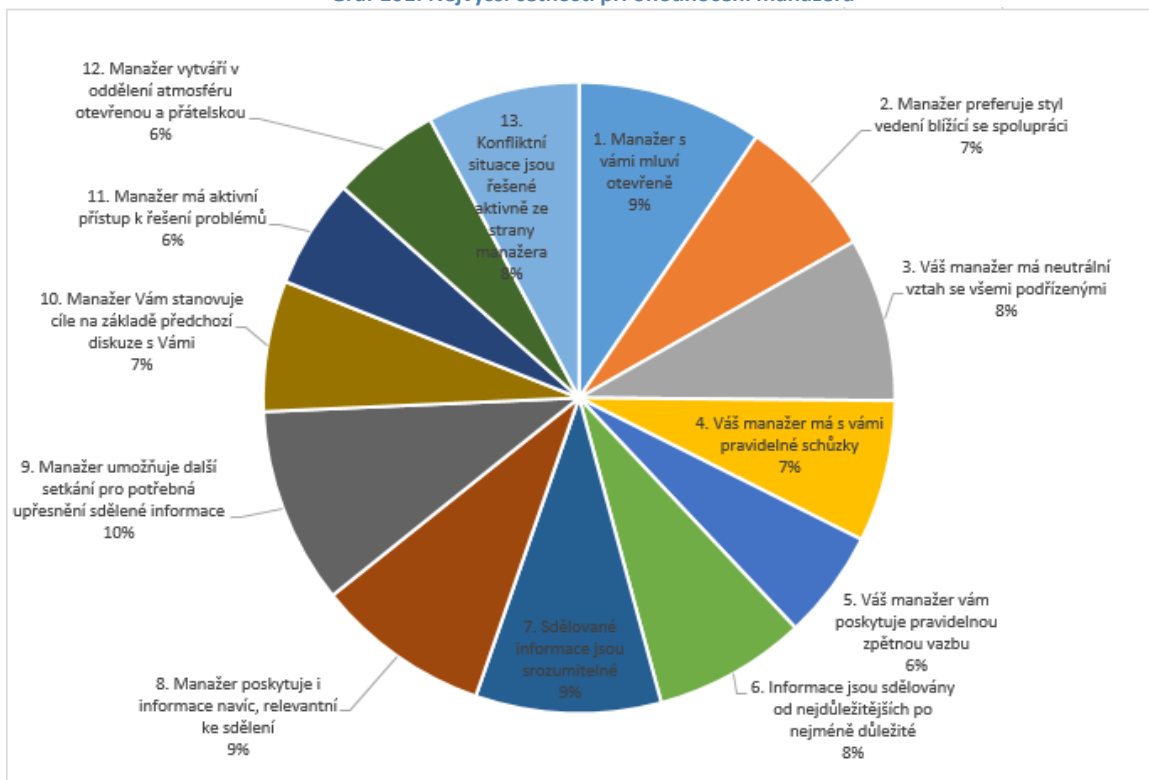
Tabulka 7: Hodnocení manažera zaměstnancem (statistiky)

otázky/četnosti	medián	vážený aritmetický průměr	Suma četností 4 a 5 (%)	Pořadí významnosti
1. Manažer s vámi mluví otevřeně	4	4.18	81%	2
2. Manažer preferuje styl vedení blízký se spolupráci	6	3.98	74%	4
3. Váš manažer má neutrální vztah se všemi podřízenými	7	3.85	71%	5
4. Váš manažer má s vámi pravidelné schůzky	6	3.85	68%	5
5. Váš manažer vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu	6	3.73	65%	8
6. Informace jsou sdělovány od nejdůležitějších po nejméně důležité	8	3.53	55%	10
7. Sdělované informace jsou srozumitelné	7	4.05	78%	3
8. Manažer poskytuje i informace navíc, relevantní ke sdělení	6	3.65	65%	9
9. Manažer umožňuje další setkání pro potřebná upřesnění sdělené informace	4	4.18	85%	2
10. Manažer Vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	8	3.83	65%	6
11. Manažer má aktivní přístup k řešení problémů	4	3.98	75%	4
12. Manažer vytváří v oddělení atmosféru otevřenou a přátelskou	3	4.33	85%	1
13. Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera	9	3.80	65%	7

Zdroj 23: Vlastní zpracování

V procentuálním vyjádření nejvyšší četnosti uvádějí tato čísla – viz graf č. 11.

Graf 101: Nejvyšší četnosti při ohodnocení manažera



Zdroj 24: Vlastní zpracování

4.6.2. Ohodnocení komunikace manažera, schůzek a stylu sdělování informací

Tuto částí práce bych chtěla věnovat pozornost tomu, jak vnímají zaměstnanci nastavení komunikačních kanálů ve Firmě ABC, i ve vztahu nadřízený - podřízený; do jaké míry je

zaměstnancům umožněno se podílet na změnách; zdali manažer komunikuje se svými lidmi s úctou a respektem.

Tabulka níže uvádí četnosti odpovědí respondentů k otázkám 1 až 8:

Tabulka 8: Ohodnocení komunikace - četnosti

otázky/četnosti	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	medián	vážený aritmetický průměr	Suma četností 4 a 5 (%)	Pořadí významnosti
1. Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře?	1	2	4	11	7	4	2.50	63	6
2. Je možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi	0	1	4	11	9	4	2.68	80	5
3. V průběhu rozhovoru se cítíte být respektován/a	2	3	3	8	24	3	4.30	80	1
4. Délka setkání je přizpůsobená důležitosti sdělení.	1	2	9	12	16	9	4.23	70	2
5. Jako zaměstnanec se podílíte na změnách, procesech ve vaší firmě	1	6	6	19	8	6	3.83	68	3
6. Podle vašeho názoru komunikace je postavena dobře	5	3	7	11	14	7	3.83	63	3
7. Konflikty jsou v týmu časté	19	14	3	2	2	3	1.93	82	7
8. K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům	2	7	12	11	8	8	3.70	48	4

Zdroj 25: Vlastní zpracování

Většina respondentů ohodnotila práci manažera v kladném směru: 4 – spíše souhlasím nebo 5 – zcela souhlasím. Podobné stanovisko poukazuje na to, že vedoucí pracovníci odvádějí velmi dobrou práci v komunikaci se svými podřízenými, naslouchají svým lidem a přizpůsobují svoji komunikaci jejich potřebám.

Položení mediánu poukazuje na vysoké hodnoty, hovořící ve prospěch manažerů. Spočítané hodnoty váženého aritmetického průměru a následně přidělené pořadí podle významnosti napomáhají k získání lepšího přehledu v oblastech, vyžadujících dodatečnou pozornost vedoucích pracovníků.

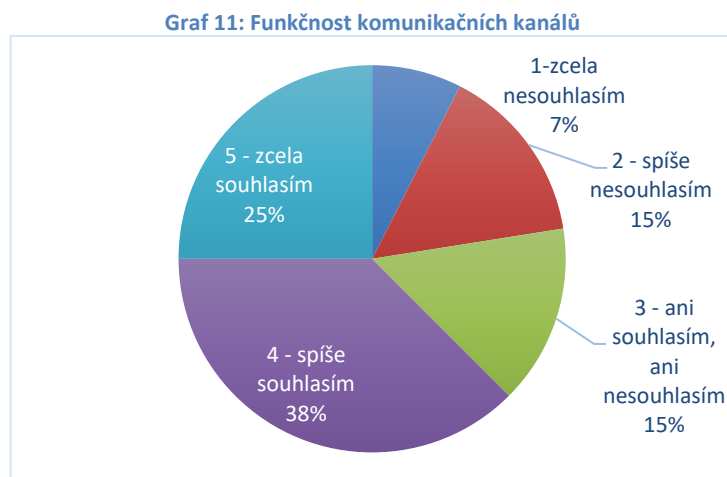
V následujících řádcích se zaměřím na ohodnocení jednotlivých otázek, které podle mého názoru vyžadují větší pozornost.

Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře?

Z četnosti odpovědí je zřejmé, že ze 40 respondentů na zaměstnanecké pozici 38% spíše souhlasí se stanoviskem, že komunikační kanály jsou nastavené dobře a fungují dobře; 25% s tímto tvrzením souhlasí plně. Nadpoloviční většina respondentů čili 63% je spokojeno s nastavením komunikačních kanálů ve Firmě a v týmu dotazovaného.

Pouhých 15% respondentů (6) si není jisto správnou funkčností komunikačních kanálů. Stejný počet dotazovaných uvedl, že spíše nesouhlasí se správností nastavení komunikace.

Zde bych shledala prostor ke zlepšení pro manažera. Vedoucímu pracovníkovi bych doporučila otevřenou schůzku s týmem, aby se zjistilo, co nefunguje a zajištění následné nápravy na základě zjištěných faktů a případné dohody s členy týmu.



Zdroj 26: Vlastní zpracování

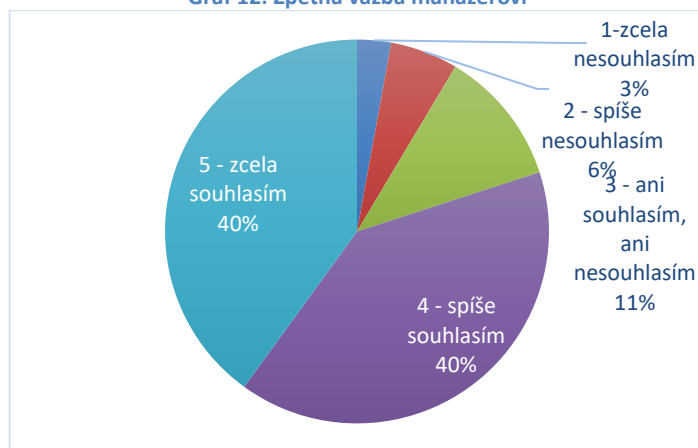
Poskytnutí zpětné vazby manažerovi

80% respondentů uvedlo, že vztah s manažerem je nastaven tak, že se cítí komfortně poskytnout ať už pozitivní či negativní zpětnou vazbu manažerovi. 11% dotazovaných nemá vyhraněný názor na možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi. Zřejmě jsou zde nějaké komunikační bariéry, které vyžadují pozornost manažera a práci na jejich odstranění.

Jak uvádí James Donnelly, „*produktivní manažeři komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity.*“ Jedná se o schopnost komunikátora čili manažera, nejen sdělit své stanovisko, ale i zjistit jestli informace byla přijata správně a zdali bude následovat žádaná reakce ze strany podřízeného (viz. kapitola 1.1.).

Pozitivní výsledek u respondentů zřejmě vychází z nehierarchického přístupu firmy a prosazování rovnosti zaměstnanců bez ohledu na pracovní zařazení ve firmě. Společnost dbá na to, aby se všichni cítili stejně komfortně při komunikaci jak s kolegou, tak i s CEO společnosti.

Graf 12: Zpětná vazba manažerovi

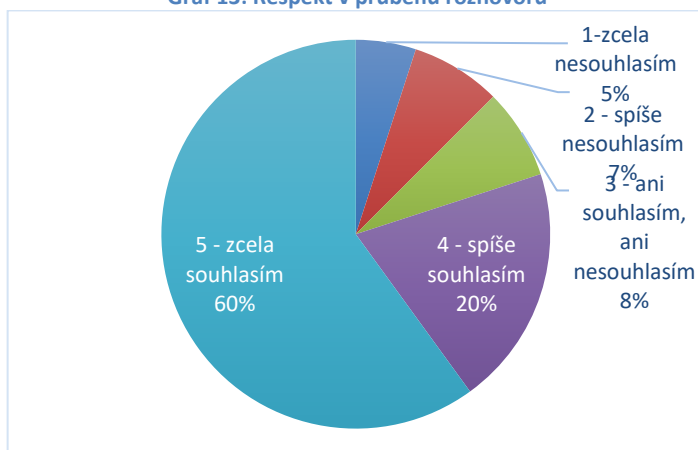


Zdroj 27: Vlastní zpracování

Respekt v průběhu rozhovoru

Celkově 80% respondentů (24) označilo nejvyšší „známkou“ své pocity v průběhu konverzace s manažerem (viz graf č. 15 na další stránce). Jedná se o významný údaj, poukazující na schopnost manažera správně vést konverzaci s podřízeným, kde podřízený se cítí být respektován a vědom si toho, že s jeho názorem je počítáno. Výsledky dotazníků celkově poukazují na to, že komunikace v týmu/firmě je založena na důvěře a jsou zohledňovány povahy jednotlivců (viz kapitola č. 1.5.).

Graf 13: Respekt v průběhu rozhovoru



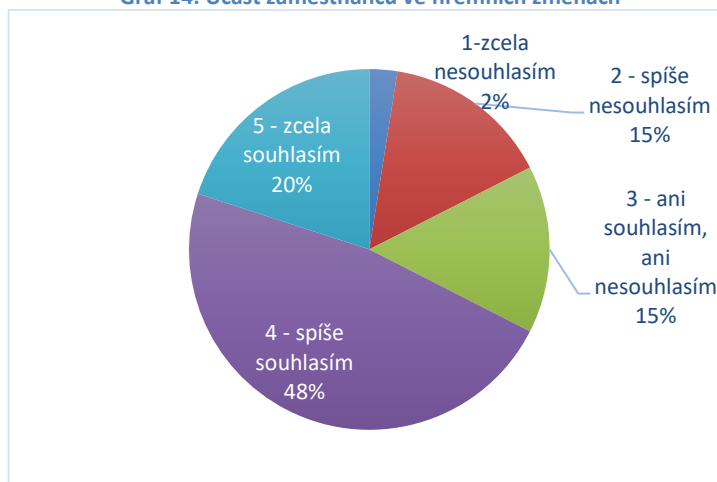
Zdroj 28: Vlastní zpracování

Účast zaměstnanců na změnách ve firmě

Převážná většina respondentů – 68% uvedla, že se podílí na změnách ve firmě, na změnách procesů. Jedná se o významný motivační nástroj pro zaměstnance, který vyžaduje v první řadě správné sdělení úkolů. Z odpovědí soudím, že zkoumaná společnost aplikuje ve své politice tzv. agile přístup. Agile v překladu z angličtiny znamená takový přístup, kdy změny přicházejí od zaměstnanců, nikoliv nařízením managementu. Tento přístup shledávám jako inovativní a z dlouhodobého hlediska přínosný pro jakoukoliv společnost.

Pouhých 15% (6 jedinců) nedokázalo zaujmout vyhraněné stanovisko ke zkoumané problematice. Stejný počet dotazovaných uvedl, že se na změnách ve firmě nepodílí. Vzhledem k tomu, že zkoumaný vzorec respondentů je poměrně malý, je těžké určit jak moc vypovídající je tato hodnota. Pro větší vypovídací schopnost bylo by lepší mít větší počet respondentů.

Graf 14: Účast zaměstnanců ve firemních změnách



Zdroj 29: Vlastní zpracování

Konflikty v týmu

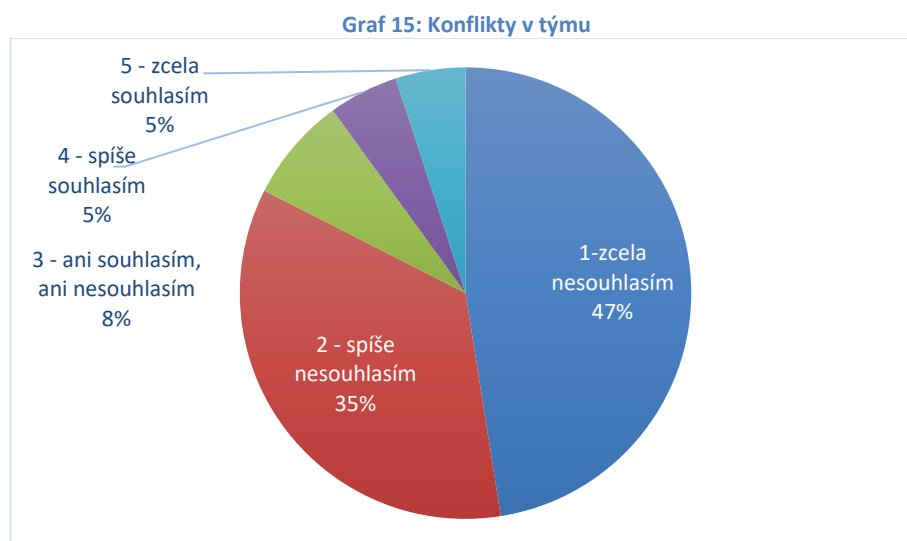
K otázce konfliktů se respondenti vyjádřili následovně:

- Zcela nesouhlasím – 47% (19 respondentů)
- Spíše nesouhlasím – 35% (14 respondentů)
- Zcela souhlasím – 5% (2 respondenti)
- Spíše souhlasím – 5% (2 respondenti)
- Ani souhlasím, ani nesouhlasím – 8% (3 respondenti)

Celkově se jedná o významný ukazatel ve výši 82% vypovídající o dobré atmosféře v týmu, což je z nemalé části zásluhou manažera. Lidé následují příkladu skutečného lídra, tudíž tento výsledek vypovídá o skutečných schopnostech vedoucích pracovníků jakožto lídrů.

Pouze 5% respondentů (2 jedinci) uvedlo, že konflikty v týmu jsou časté. Stejný počet respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že konflikty v týmu jsou časté. 8% respondentů (3 jedinci) nemá na tuto problematiku vyhraněný názor.

Z odpovědi je zřejmé, že v rámci týmu není vzájemné soupeření mezi kolegy, ať už na profesionální či osobní úrovni. V kapitole č. 1.6 této práce zabývající se konflikty je zmíněno, že podobný výsledek poukazuje na dobře postavenou komunikaci v rámci týmu a to jak směrem od manažera k pracovníkům, tak i obráceně.



Zdroj 30: Vlastní zpracování

Delegování úkolů

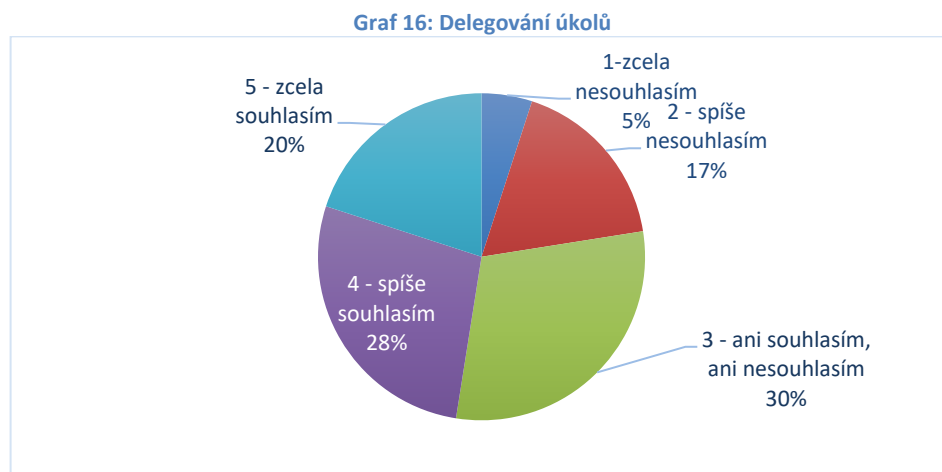
K otázce delegování úkolů se respondenti vyjádřili následovně – viz graf č. 18 níže.

20% dotazovaných (8 respondentů) uvedlo, že k delegování práce z manažera na podřízeného dochází z důvodu motivace k lepším výkonům. 28% respondentů (11 jedinců) spíše souhlasí s takovým tvrzením. Celkově se s tvrzením, že k delegování úkolů z manažera na podřízeného dochází z důvodu motivace k lepším výkonům, ztotožňuje 48%

respondentů. 30% zaměstnanců (12 dotazovaných) k této problematice nemá vyhraněné stanovisko.

Negativní odpovědi „zcela nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ tvoří dohromady 22% (9 respondentů).

Získané údaje vypovídají o tom, že tato oblast zasluhuje větší pozornost manažerů. Při delegování úkolů je třeba se ujistit, že podřízený si je vědom důležitosti úkolu a zároveň je obeznámen s důvodem proč je jím pověřen právě on/ona.



Zdroj 31: Vlastní zpracování

4.7. Závěry vyhodnocení zaměstnaneckého dotazníku

Na základě odpovědí respondentů v pozici „zaměstnanec“ a analýz provedených výše lze říci, že komunikace ve firmě je postavená velmi dobře. Převážná většina dotazovaných ohodnotila práci manažerů kladně (5 – zcela souhlasím a 4 – spíše souhlasím):

Tabulka 9: Souhrnné údaje zaměstnaneckého dotazníku

otázky/hodnoty	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	vyjádření četností v %
Manažer s vámi mluví otevřeně	17	17	81%
Manažer preferuje styl vedení blízký se spolupráci	13	16	74%
Váš manažer má neutrální vztah se všemi podřízenými	15	13	71%
Váš manažer má s vámi pravidelné schůzky	13	15	68%
Váš manažer vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu	10	16	65%
Informace jsou sdělované od nejdůležitějších po nejméně důležité	14	8	55%
Sdělované informace jsou srozumitelné	17	14	78%
Manažer poskytuje i informace navíc, relevantní ke sdělení	16	10	65%
Manažer umožňuje další setkání pro potřebná upřesnění sdělené informace	18	16	85%
Manažer vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	12	14	65%
Manažer má aktivní přístup k řešení problémů	10	20	75%
Manažer vytváří v oddělení atmosféru otevřenou a přátelskou	10	24	85%
Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera	14	12	65%
Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře?	12	8	63%
Je možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi	12	11	80%
V průběhu rozhovoru se cítíte být respektován/a	8	24	80%
Délka setkání je přizpůsobená důležitosti sdělení.	12	16	70%
Jako zaměstnanec se podílíte na změnách, procesech ve vaší firmě	19	8	68%
Podle vašeho názoru komunikace je postavena dobře	11	14	63%
K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům	11	8	48%

Zdroj 32: Vlastní zpracování

Ze souhrnných údajů výše jsou zřejmé oblasti, které, podle mého názoru, vyžadují detailnější pozornost vedoucích pracovníků. Tabulka č. 10 níže poskytuje podrobnější informace o oblastech, které vyžadují pozornost manažerů a to včetně umístění podle vyžadované pozornosti.

Tabulka 10: Oblasti vyžadující pozornost manažerů

otázky/hodnoty	Suma četností 4 a 5 (%)	umístění podle vyžadované pozornosti
K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům	48%	1
Informace jsou sdělované od nejdůležitějších po nejméně důležité	55%	2
Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře?	63%	3
Podle vašeho názoru komunikace je postavena dobře	63%	
Váš manažer vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu	65%	4
Manažer poskytuje i informace navíc, relevantní ke sdělení	65%	
Manažer vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	65%	
Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera	65%	

Zdroj 33: Vlastní zpracování

Níže uvádím pouze vybrané oblasti:

Delegování práce – tato oblast získala u zaměstnanců nejnižší ohodnocení – pouhých 48%. Tak nízký výsledek svědčí o tom, že vedoucí pracovníci neodvádějí nejlepší výkon při delegování práce na své podřízené. Je zde několik faktorů, které mají vliv na situaci:

- Nedostatečné vysvětlení důvodů, proč je práce delegována na zaměstnance.
- Zaměstnanec nechápe, proč práci svého vedoucího má vykonávat právě on/ona.
- Nejsou známy následky vykonané práce – co tento výkon přinese zaměstnanci?
Zaměstnanec postrádá motivaci k výkonu.

Doporučila bych manažerům dbát na správné sdělení informací při delegování, aby se ujistili, že podřízený chápe „proč právě on.“

Sdělování informací – zde je spokojenost zaměstnanců druhá nejnižší – pouhých 55%. Tato oblast skýtá prostor ke zlepšení komunikace ze strany manažera. Vedoucí pracovník si musí promyslet strukturu a způsob sdělení, aby informace podřízení dostávali od nejdůležitějších až po méně důležité.

K dalším oblastem, které získaly nízké ohodnocení, patří oblasti spojené s **nastavením komunikačních kanálů a komunikace** jako takové, ať už v týmu, nebo ve firmě. Celkově tyto oblasti obdržely 63% každá. Jedná se o pozitivní výsledek, avšak tyto oblasti zřejmě vyžadují další práci vedoucích pracovníků, která by vedla ke zlepšení hodnocení. Doporučila bych zjistit u zaměstnanců, proč podle jejich názoru komunikační kanály mají relativně nízké ohodnocení a co je nutné zlepšit.

4.8. Vyhodnocení dotazníku vyplněného vedoucími pracovníky (manažery)

V této části své diplomové práce budu hodnotit dotazník vyplněný pracovníky firmy na vedoucích pozicích.

Celkový zkoumaný vzorek vedoucích pracovníků činí 24 respondentů.

Manažeri hodnotí své komunikační schopnosti velmi pozitivně. Většina odpovědí se pohybuje v pozitivních hodnotách: spíše souhlasím a zcela souhlasím.

4.8.1. Hodnocení komunikace manažery

V tabulkách níže jsou uvedené četnosti odpovědí a jejich procentuální vyjádření ke každé otázce. V tabulkách č. 11 a 12 jsou přehledně uvedené četnosti odpovědí podle významnosti; spočítán vážený aritmetický průměr, na základě kterého se následně přiřadilo pořadí významnosti jednotlivých oblastí; byl spočítán medián. Medián obecně dělí soubor níže na dvě stejně velké části.

Tabulka 11: Četnosti odpovědí ke komunikaci

otázky/četnosti	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	medián	vážený aritmetický průměr	pořadí významnosti
S podřízenými jednáte otevřeně	2	0	0	7	15	2	4.38	2
Preferujete styl vedení lidí podobný spolupráci	2	1	0	4	17	2	4.38	2
Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují dobře?	2	0	4	14	4	4	3.75	7
Komunikace na pracoviště mezi vámi a podřízenými je pozitivní	2	1	4	5	12	4	4.00	5
Komunikace v týmu je dobře postavená	1	2	1	11	9	2	4.04	4
Jako manažer poskytujete i informace navíc, relevantní ke sdělení	1	0	2	10	11	2	4.25	3
Informace sdělujete od nejdůležitějších po nejméně důležité	2	1	8	6	7	6	3.63	8
Sdělované informace jsou srozumitelné	3	0	3	11	7	3	3.79	6
Podílíte se na vytváření otevřené a přátelské atmosféry v oddělení	1	2	0	4	17	2	4.42	1

Zdroj 34: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Procentuální vyjádření četnosti

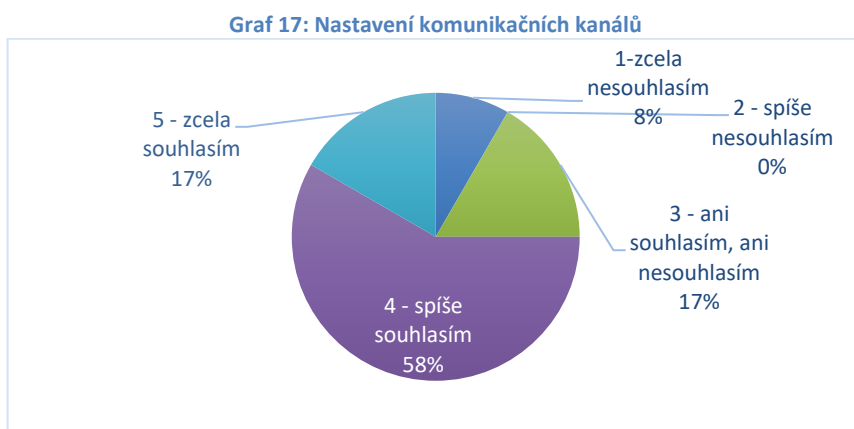
otázky/četnosti v %	1-zcela nesouhlasím (%)	2 - spíše nesouhlasím (%)	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím (%)	4 - spíše souhlasím (%)	5 - zcela souhlasím (%)
S podřízenými jednáte otevřeně	8	0	0	29	63
Preferujete styl vedení lidí podobný spolupráci	8	4	0	17	71
Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují dobře?	8	0	17	58	17
Komunikace na pracoviště mezi vámi a podřízenými je pozitivní	8	4	17	21	50
Komunikace v týmu je dobře postavená	4	8	4	46	38
Jako manažer poskytujete i informace navíc, relevantní ke sdělení	4	0	8	42	46
Informace sdělujete od nejdůležitějších po nejméně důležité	8	4	34	25	29
Sdělované informace jsou srozumitelné	12	0	13	46	29
Podílíte se na vytváření otevřené a přátelské atmosféry v oddělení	4	8	0	17	71

Zdroj 35: Vlastní zpracování

Odpovědi manažerů jsou zřejmě kritičtější než odpovědi zaměstnanců. Proto bych chtěla níže ohodnotit některé zkoumané oblasti.

Nastavení komunikačních kanálů a jejich funkčnost

Celkově 75% respondentů (18) pozitivně ohodnotilo nastavení funkčnosti komunikačních kanálů v týmu. Zde shledávám v odpovědích jistou shodu s odpověďmi zaměstnanců. Souhrnně výsledky vypovídají o velmi dobrém nastavení komunikace. 17% manažerů (4 respondenti) nemohou ani souhlasit a ani nesouhlasit s tímto tvrzením. Takový výsledek poukazuje na prostor ke zlepšení komunikačních kanálů, kterým by se měli věnovat vedoucí pracovníci.



Zdroj 36: Vlastní zpracování

Sdělování informací

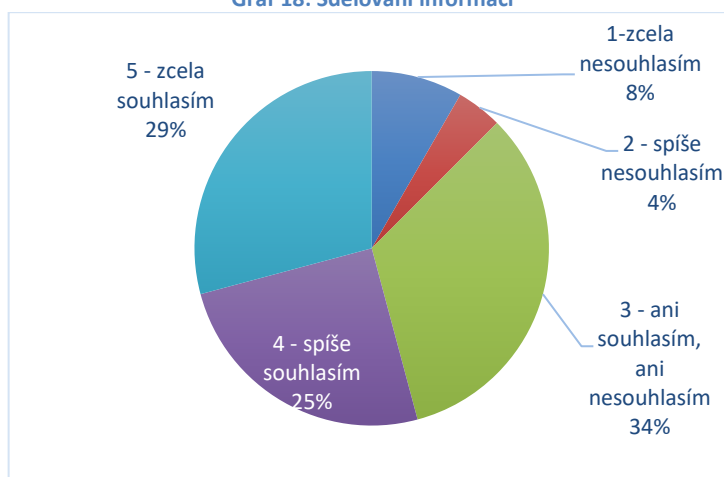
Položené tvrzení znělo takto: informace poskytujete od nejdůležitějších po méně důležité.

54% respondentů (13) na vedoucí pozici ohodnotilo svůj způsob sdělování informací „známkou“ 4 a 5. Procentuálně se jedná o nadpoloviční většinu, což je pozitivní. Manažeři věří, že sdělují informace sestupně od nejdůležitějších k méně důležitým.

34% respondentů (8) se k tomuto tvrzení vyjádřilo nerozhodně. Jedná se o poměrně významný údaj, tudíž je zřejmé, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi prostoru ke zlepšení v oblasti sdělování informací.

Při pohledu na dotazník zaměstnanců, kde 55% dotazovaných vyjádřilo spokojenost se způsobem, jakým jsou informace sdělované, je zřejmá jistá paralela ve vnímání problematiky. Sdělování informací je oblastí, která vyžaduje pozornost vedoucích pracovníků a její následné vylepšení.

Graf 18: Sdělování informací



Zdroj 37: Vlastní zpracování

Srozumitelnost sdělovaných informací

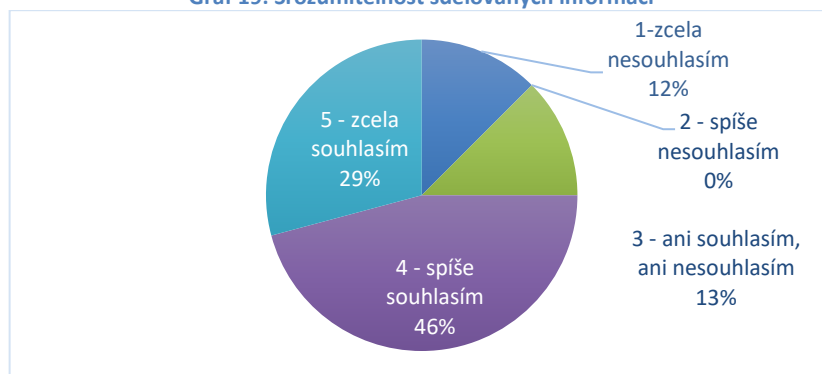
29% respondentů zcela souhlasí s tím, že sděluje informace srozumitelně a 46% spíše souhlasí s takovým stanoviskem. Celkový počet pozitivního ohodnocení dané oblasti činí 75 % čili 18 respondentů.

13% respondentů si není zcela jistých, jestli sděluje informace srozumitelně. 12% dotazovaných nesouhlasí s tím, že sdělované informace jsou srozumitelné. V těchto číslech se projevila sebekritičnost manažerů a jejich neustálé hledání prostoru ke zlepšení.

Na straně zaměstnanců se 18% vyjádřilo k této problematice s nejistotou (3 – ani souhlasím, ani nesouhlasím).

Tak vysoké údaje vypovídají o nutnosti změn, jak ve způsobu sdělování informací od manažerů k podřízeným, tak i ve srozumitelnosti sdělovaných informací. Tento závěr podporuje kapitola 1.5 této práce, ve které se mimo jiné hovoří o tom, že správné sdělení informací snižuje možnost špatného pochopení úkolu, předchází potenciálním zkreslením, a tudíž pracovníci se následně cítí dostatečně připraveni k plnění stanoveného úkolu.

Graf 19: Srozumitelnost sdělovaných informací



Zdroj 38: Vlastní zpracování

4.8.2. Vztahy s podřízenými

Výzkum vztahů s podřízenými zahrnuje následující oblasti zkoumání:

- Zachovávejte neutrální vztah se všemi podřízenými.
- Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených.
- Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu.
- Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi.
- Rozhovor probíhá v atmosféře vzájemného respektu.
- Délku setkání přizpůsobujete důležitosti sdělení.

Odpovědi respondentů včetně četnosti, jejich procentuálního vyjádření, mediánu a váženého aritmetického průměru jsou uvedené v tabulce níže.

Tabulka 13: Vztahy s podřízenými četnosti

	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	medián	vážený aritmetický průměr	pořadí významnosti
Zachovávejte neutrální vztah se všemi podřízenými	1	4	4	9	6	4	3.63	4
Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených	3	0	0	8	13	3	4.08	4
Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu	1	1	2	5	15	2	4.33	1
Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi	2	0	0	10	12	2	4.21	2
Rozhovor probíhá v atmosféře vzájemného respektu	2	0	3	5	14	3	4.17	3
Délku setkání přizpůsobujete důležitosti sdělení	2	2	2	9	9	2	3.83	4

Zdroj 39: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Vztahy s podřízenými - četnosti v %

	1-zcela nesouhlasím (%)	2 - spíše nesouhlasím (%)	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím (%)	4 - spíše souhlasím (%)	5 - zcela souhlasím (%)
Zachováváte neutrální vztah se všemi podřízenými	4	17	17	37	25
Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených	13	0	0	33	54
Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu	4	4	8	21	63
Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi	8	0	0	42	50
Rozhovor probíhá v atmosféře vzájemného respektu	8	0	13	21	58
Délku setkání přizpůsobujete důležitosti sdělení	8	8	8	38	38

Zdroj 40: Vlastní zpracování

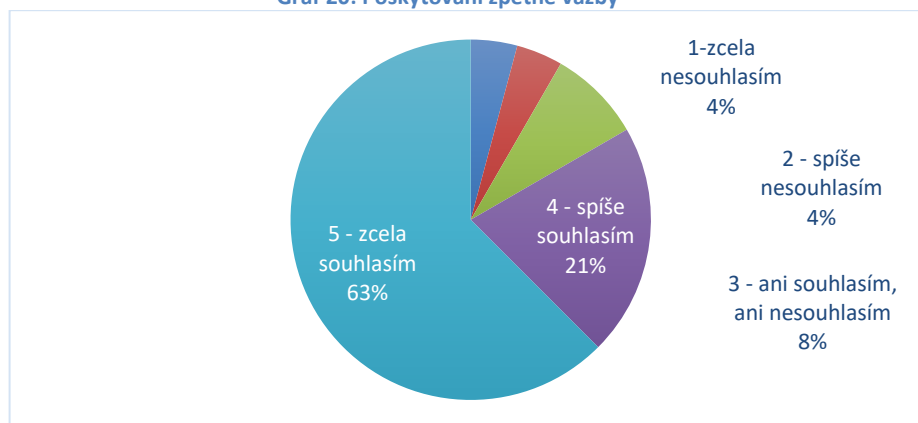
Tabulka č. 13 uvádí důležitost jednotlivě zkoumaných otázek pro práci manažera a zároveň poukazuje na to, jakou důležitost těmto otázkám přiřkládají vedoucí pracovníci.

Například podle váženého aritmetického průměru a pořadí podle významnosti, by vedoucí pracovníci měli věnovat pozornost pravidelnému poskytování zpětné vazby. Medián 2 však poukazuje na to, že ve svém každodenním pracovním životě manažeri této oblasti dostatečnou pozornost nevěnují. V řádcích níže se budu zabývat ohodnocením jednotlivých otázek.

Pravidelná zpětná vazba zaměstnanci

Poskytování pravidelné zpětné vazby manažeri přiřkládají poměrně vysoký význam – viz graf č. 22 níže. V číslech odpovědí respondentů vypadají následovně: 21% (5 respondentů) uvedlo „spíše souhlasím“ a 63% (15 respondentů) odpovědělo „zcela souhlasím“. Zcela nesouhlasila a spíše nesouhlasila 4% respondentů pro každé z ohodnocení. Na základě vypočítaného váženého aritmetického průměru a následně přiděleného pořadí je tato oblast na prvním místě podle důležitosti pro manažery.

Graf 20: Poskytování zpětné vazby



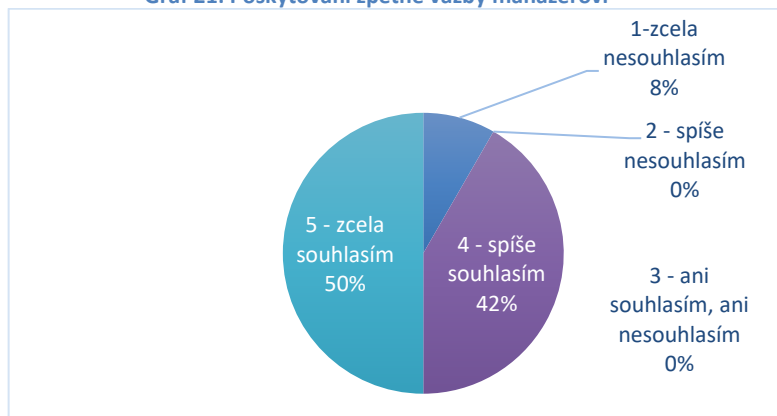
Zdroj 41: Vlastní zpracování

Poskytování zpětné vazby manažerovi

Podle váženého aritmetického průměru hodnota důležitosti této oblasti je 4.21, což potvrzuje velký význam zkoumané oblasti pro manažera; medián a přidělené pořadí významnosti je 2.

V procentuálním vyjádření 92% respondentů „oznámkovalo“ 4 a 5 čili „zcela souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Pouhých 8% uvedlo, že zpětná vazba manažerovi není možná.

Graf 21: Poskytování zpětné vazby manažerovi



Zdroj 42: Vlastní zpracování

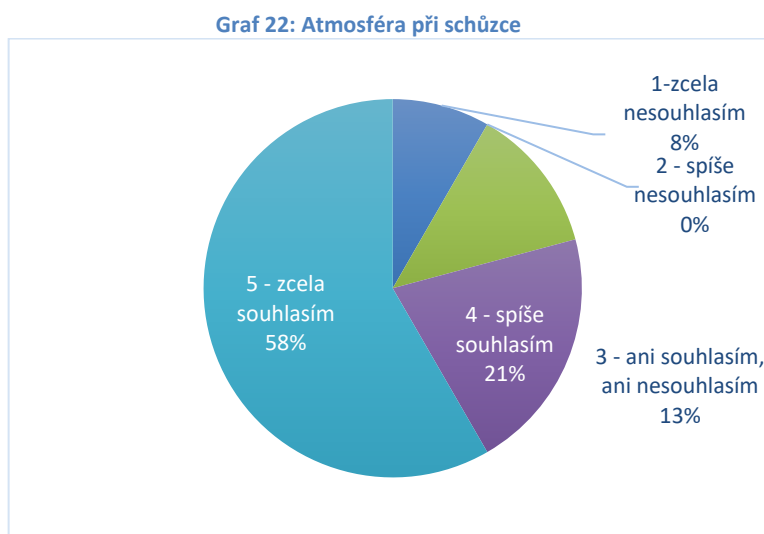
Údaje získané v analýzách 2a a 3a výše poukazují na to, že poskytování zpětné vazby je jednou z oblastí, které je potřeba neustále věnovat pozornost ze strany vedoucích pracovníků. Jedná se o oblast, která vyžaduje neustálé sebevzdělávání, aby zaměstnanci byli spokojeni.

Tvrzení výše podporuje kapitola č. 1.8.této práce, kde se mluví o efektivitě komunikace v týmu, kde se zdůrazňuje důležitost vzájemného naslouchání a respektu vůči názorům kolegů, což je jedním ze základních aspektů zpětné vazby.

Vzájemný respekt při schůzkách

58% respondentů uvedlo, že schůzky s podřízenými probíhají v atmosféře absolutního vzájemného respektu. 21% dotazovaných uvedlo, že „spíše souhlasí“ s tím, že schůzky s podřízenými probíhají v atmosféře vzájemného respektu. 13% se nedokázalo jednoznačně rozhodnout a 8% respondentů zcela nesouhlasí s podobným tvrzením. Negativní stanovisko k této otázce vypovídá o problému v komunikaci mezi manažerem a jeho nadřízeným.

Vážený aritmetický průměr je 4.17 – potvrzuje poměrně vysokou významnost respektu pro manažera. Medián - 3 a podle přiděleného pořadí významnosti je tato oblast na 3. místě.

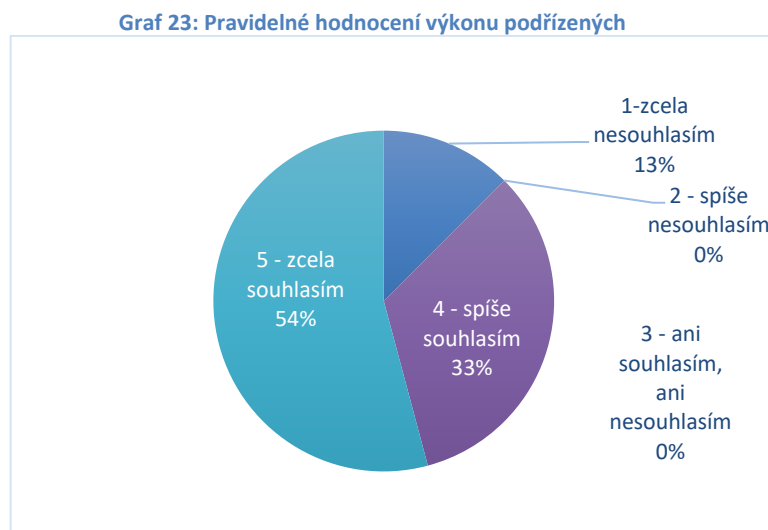


Zdroj 43: Vlastní zpracování

Pravidelné hodnocení výkonu podřízených

87% dotazovaných ohodnotilo tuto oblast významem 4 (spíše souhlasím) a 5 (zcela souhlasím). Pouhých 8% respondentů uvedlo, že se s tímto tvrzením neztotožňuje. 13% se vyjádřilo neutrálně.

Vážený aritmetický průměr je ve výši 4.08, což pořád potvrzuje poměrně vysoký význam této oblasti v práci manažera. Medián je 3 a přidělený význam je 4.



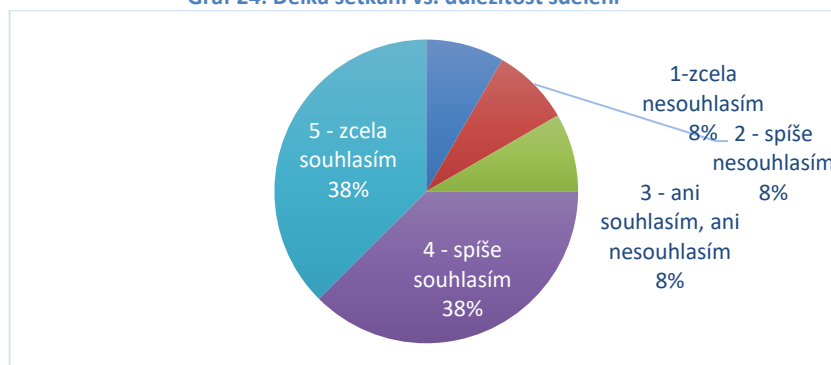
Zdroj 44: Vlastní zpracování

Délka setkání

Výsledky výzkumu uvádějí, že délku setkání plně přizpůsobuje důležitosti sdělení 38% respondentů. Stejně procento dotazovaných se snaží délku setkání přizpůsobovat důležitosti sdělení. Naprostý nebo částečný nesouhlas vyjádřilo 8% manažerů. Stejně procento respondentů – 8% - nemá jasno v tom, zdali délka setkání je dostatečně přizpůsobená důležitosti sdělení.

Podle váženého aritmetického průměru tato oblast vykazuje hodnotu 3.83, což je stále vysoké číslo, avšak mnohem nižší než hodnoty oblastí zkoumaných výše. Je zřejmé, že zde je významnost nižší. Medián udává hodnotu 2 a přidělené pořadí významnosti je 4.

Graf 24: Délka setkání vs. důležitost sdělení



Zdroj 45: Vlastní zpracování

Neutralita vztahů v týmu

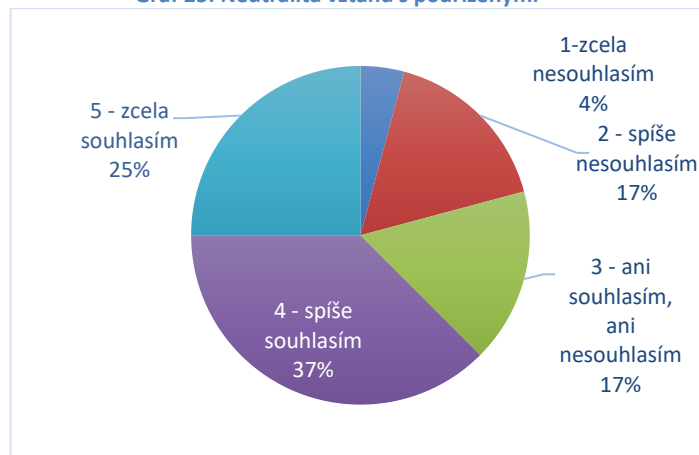
25% respondentů zcela souhlasí s tím, že zachovává neutrální vztahy s podřízenými, 37% uvedlo, že se spíše snaží o zachování neutrálních vztahů. Dohromady se jedná o poměrně významné číslo – 62% (15 respondentů).

Poměrně vysoké procento, 17% dotazovaných, uvedlo, že se jim nedaří zachovat neutrální vztahy na pracovišti, čili zvolili možnost „spíše nesouhlasím“. Stejně procento jednotlivců nemohlo souhlasit a ani nesouhlasit. Pouze 4% uvedla, že v této oblasti selhávají, čili zvolila možnost „zcela nesouhlasím“.

Hodnota váženého aritmetického průměru pro tuto oblast činí 3.63 – nejnižší ze všech zkoumaných oblastí. Takto nízká hodnota svědčí o tom, že tato oblast pro manažery (podle jejich názoru) není v jejich práci prioritní.

Hodnota mediánu, stejně jako přiřazené pořadí významnosti je 4, což hovoří o poměrně nízkém významu této oblasti pro manažery.

Graf 25: Neutralita vztahů s podřízenými



Zdroj 46: Vlastní zpracování

4.8.3. Stanovení cílů a delegování práce

Následující otázky byly prozkoumány v této oblasti:

- Podílení se zaměstnanců na změnách a procesech ve firmě.
- Stanovení cílů podřízeným.
- Možnost upřesňujících setkání v rámci upřesnění informace.
- Důvody delegování úkolů na zaměstnance.

Detailnější informace této oblasti výzkumu jsou v tabulkách níže:

Tabulka 15: Delegování úkolů a podílení se na změnách

	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	medián	vážený aritmetický průměr	pořadí významnosti
Zaměstnanci se ve vaší firmě podílí na změnách, procesech	2	0	2	10	10	2	4.08	2
Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	1	2	4	7	10	4	3.96	4
Umožňujete další setkání s podřízeným pro potřebná upřesnění sdělené informace	2	0	2	5	15	2	4.29	1
Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům	1	1	4	9	9	4	4.00	3

Zdroj 47: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Delegování úkolů a podílení se na změnách - četnosti v %

	1-zcela nesouhlasím (%)	2 - spíše nesouhlasím (%)	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím (%)	4 - spíše souhlasím (%)	5 - zcela souhlasím (%)
Zaměstnanci se ve vaší firmě podílí na změnách, procesech	8	0	8	42	42
Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	4	8	17	29	42
Umožňujete další setkání s podřízeným pro potřebná upřesnění sdělené informace	8	0	8	21	63
Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům	4	4	17	37	38

Zdroj 48: Vlastní zpracování

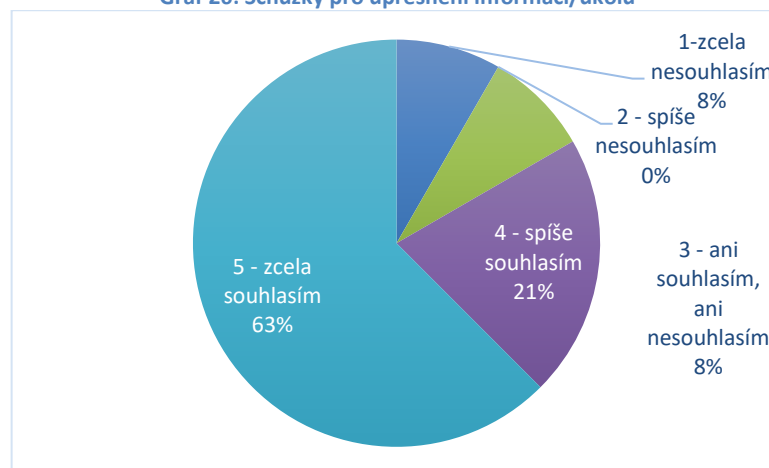
Tabulka č. 15 poukazuje na důležitost zkoumaných otázek v práci manažera. Ke stanovení významnosti byly použity následující ukazatele: četnost, medián, vážený aritmetický průměr a přidělené pořadí podle významnosti.

Schůzky s podřízenými pro upřesnění sdělených informací/úkolů

63% respondentů uvedlo, že umožňují dodatečné schůzky podřízeným v rámci vysvětlení sdělených informací/přidělených úkolů. 21% se snaží tyto schůzky uskutečňovat. Celkový počet kladných odpovědí činí 84%, což je významný údaj.

Hodnota váženého aritmetického průměru pro tuto otázku činí 4.29, což vypovídá o vysoké důležitosti zkoumané otázky v práci manažera. Hodnota mediánu je 2 a pořadí významnosti je nejvyšší - 1. Všechny údaje poukazují na vysoký význam této oblasti v práci manažera.

Graf 26: Schůzky pro upřesnění informací/úkolů



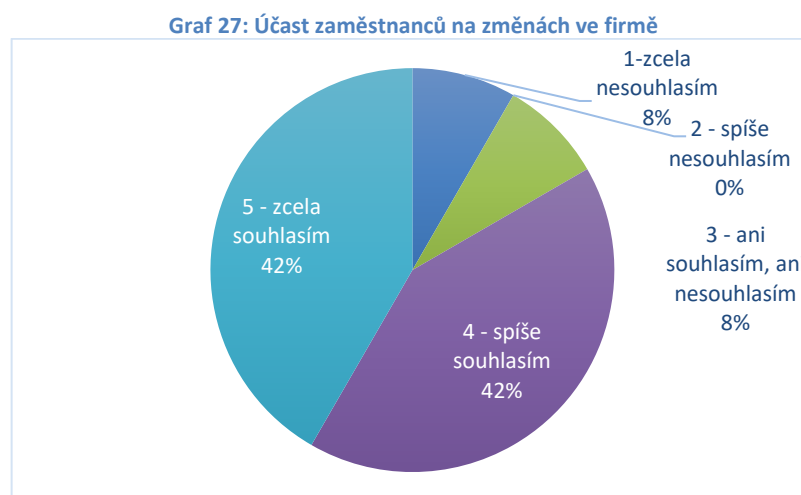
Zdroj 49: Vlastní zpracování

Účast zaměstnanců na změnách a procesech ve firmě

Tato otázka se zabývá významem účasti zaměstnanců ve změnách ve firmě a procesech z pohledu manažerů. Zkoumá se, zdali firma podporuje tzv. agile přístup.

84% procent respondentů (20) odpovědělo na tuto otázku kladně („zcela souhlasím“ a „spíše souhlasím“). Pouze 8% si nemyslí, že zaměstnanci se podílí na změnách ve firmě. Stejně procento respondentů se nedokázalo rozhodnout.

Veškeré pomocné výpočty poukazují na stále vysoký význam této oblasti v práci manažera. Hodnota váženého aritmetického pro tento dotaz činí 4.08, což potvrzuje velkou významnost tohoto prvku pro práci manažera. Hodnota mediánu je totožná s přidělenou hodnotou významnosti – 2.



Zdroj 50: Vlastní zpracování

Důvody delegování úkolů na podřízené

Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům. K tomuto tvrzení, týkající se delegování úkolů 38% respondentů uvedlo, že zcela souhlasí s tvrzením a 37% respondentu uvedlo, že s tvrzením spíše souhlasí. Souhrnná hodnota kladných odpovědí činí 75%, čili 18 respondentů z celkového počtu 24 manažerů.

4% dotázaných uvedla, že k delegování nedochází z důvodu motivace k lepším výkonům a 4% uvedla, že „spíše nesouhlasí“. V negativním pásmu je souhrnně 8% respondentů čili 2 jedinci.

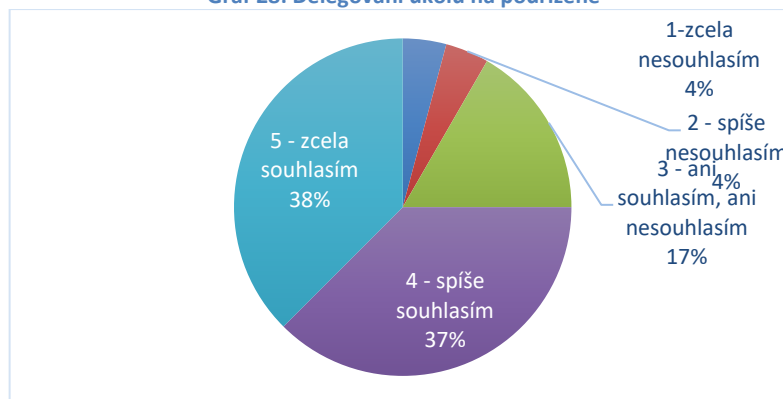
17% respondentů (4) uvedlo, že „ani souhlasí, ani nesouhlasí“.

Vážený aritmetický průměr uvádí hodnotu 4.00, čímž se tato oblast podle získaných odpovědí řadí do 3. nejvýznamnější (podle pořadí) pro manažery.

75% kladných odpovědí dokazuje, že delegování úkolů na podřízené za účelem motivace a podpory jejich profesního růstu je pro vedoucí pracovníky významnou oblastí a tudíž tak činí. Počet negativních odpovědí však zároveň poukazuje na to, že manažeři do jisté míry delegování stále zanedbávají a tato oblast stále vyžaduje jejich pozornost.

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 2.4 této práce, delegování podporuje v podřízených jak samostatnou tvůrčí práci, tak i k následnému zvýšení jejich efektivity, které souvisí kromě jiného i s motivací. Motivace zaměstnanců je nezbytným aspektem pro společnost, podporuje jejich osobní zájem ve vlastním růstu a zároveň v plnění přidělených úkolů.

Graf 28: Delegování úkolů na podřízené



Zdroj 51: Vlastní zpracování

Stanovení cílů zaměstnancům

Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi. 42% respondentů se zcela ztotožnilo s tímto tvrzením, 29% dotazovaných uvedlo, že s tvrzením „spíše souhlasí“. Souhrnná hodnota kladných odpovědí činí 71%, čili 17 respondentů.

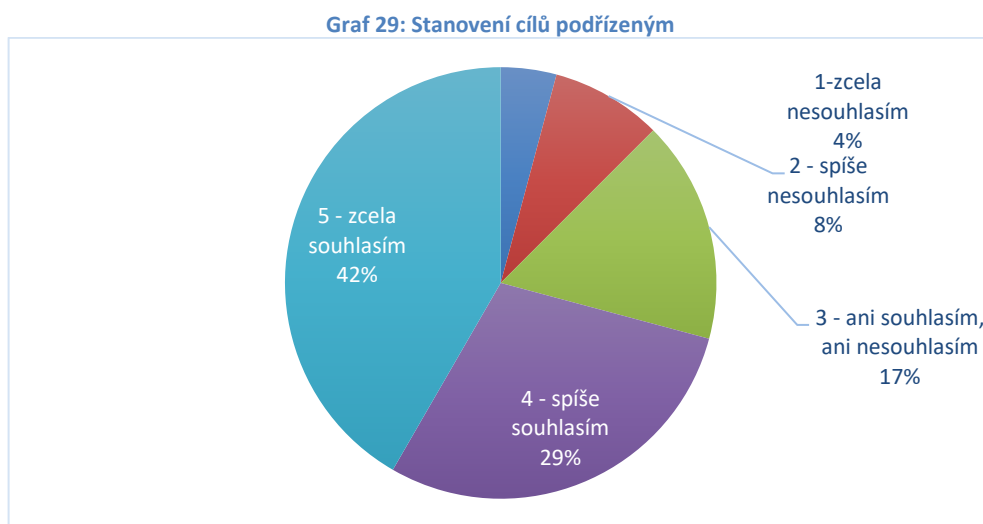
V negativním pásmu s odpověďmi „zcela nesouhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ je souhrnně 12% respondentů, tedy 3 dotazovaní.

17% manažerů uvedlo, že s tvrzením „ani souhlasí, ani nesouhlasí“.

Vážený aritmetický průměr pro tuto oblast uvádí hodnotu 3.96, medián – 4 a přidělené pořadí – 4.

Je zřejmé, že tato oblast pro manažery není prioritní. Pro úspěšnost jejich další spolupráce s podřízenými je však stále významná.

Stanovení cílů je jednou ze základních manažerských funkcí. Jedná se o pojivý prostředek mezi plánováním, organizováním, rozhodováním, kontrolou a dalšími funkcemi. Manažer si musí být vědom kvalit svých pracovníků, aby jim mohl přidělit správné úkoly, což podporuje jak plánování, tak i organizování práce jednotlivců a v celém oddělení. Nesmí se zapomínat na kontrolu plnění úkolů, což je dalším důležitým aspektem práce manažera. V neposlední míře se jedná o následný pocit motivace podřízených – viz kapitola č. 2.5 této práce.



Zdroj 52: Vlastní zpracování

4.8.4. Konfliktní situace

Otázka konfliktů je v týmu velmi citlivá. Přístup manažerů k otázce řešení případných konfliktních situací proto považují za oblast vhodnou ke zkoumání. V krátkém ohodnocení níže analyzují odpovědi vedoucích pracovníků na tuto otázku.

Tabulky č. 17 a 18 jsou souhrnné s hodnotami získanými v rámci dotazování vedoucích pracovníků. Tabulky jsou doplněné o vlastní výpočty váženého aritmetického průměru, mediánu a uvádějí přidělené pořadí jednotlivým oblastem podle jejich významnosti.

Tabulka 17: Konfliktní situace

	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	medián	vážený aritmetický průměr	pořadí významnosti
Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně	1	0	4	5	14	4	4.29	1
Konflikty jsou v týmu časté	11	9	1	2	1	2	1.88	2

Zdroj 53: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Konfliktní situace - četnosti v %

	1-zcela nesouhlasím (%)	2 - spíše nesouhlasím (%)	3 - ani souhlasím, ani nesouhlasím (%)	4 - spíše souhlasím (%)	5 - zcela souhlasím (%)
Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně	4	0	17	21	58
Konflikty jsou v týmu časté	46	38	4	8	4

Zdroj 54: Vlastní zpracování

Četnost konfliktů v týmu

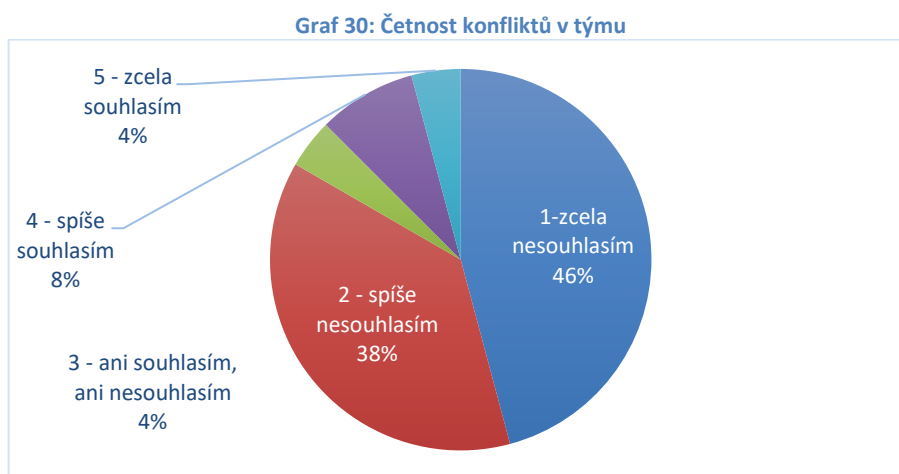
Četnost konfliktů v týmu vypovídá o tom, nakolik harmonické jsou vztahy mezi pracovníky.

46% dotazovaných zcela nesouhlasí s tvrzením, že konflikty v jejich týmech jsou časté a 38% uvedlo, že s takovým tvrzením spíše nesouhlasí. Souhrnně 84% respondentů uvedlo, že v jejich týmech konflikty nejsou časté.

4% respondentů uvedlo, že konflikty v jejich týmech jsou časté a 8% odpovědělo, že „spíše souhlasí“ s tím, že konfliktní situace jsou časté. Další 4% vedoucích pracovníků ve své odpovědi uvedlo, že nemohou „ani souhlasit, ani nesouhlasit“.

Hodnota váženého aritmetického průměru a mediánu pro danou zkoumanou oblast zaokrouhleně činí 2, přidělené pořadí významnosti je 2. Matematické výpočty řadí tuto oblast podle důležitosti na druhou pozici.

Konflikt je projevem původně skrytého nesouladu, ať už intrapersonálního spojeného s odlišností názorů, nebo postojů či zájmu (viz. kapitola č. 2.12 této práce). Většinou se jedná o negativní situaci, řešení, které však může mít dlouhodobě pozitivní výsledky. Časté konflikty v týmu oslabují schopnost jednotlivců ke spolupráci a soudružnosti při dosahování stanovených cílů. Manažeři se z dlouhodobého hlediska musí zaměřit na minimalizaci konfliktů v týmu.



Zdroj 55: Vlastní zpracování

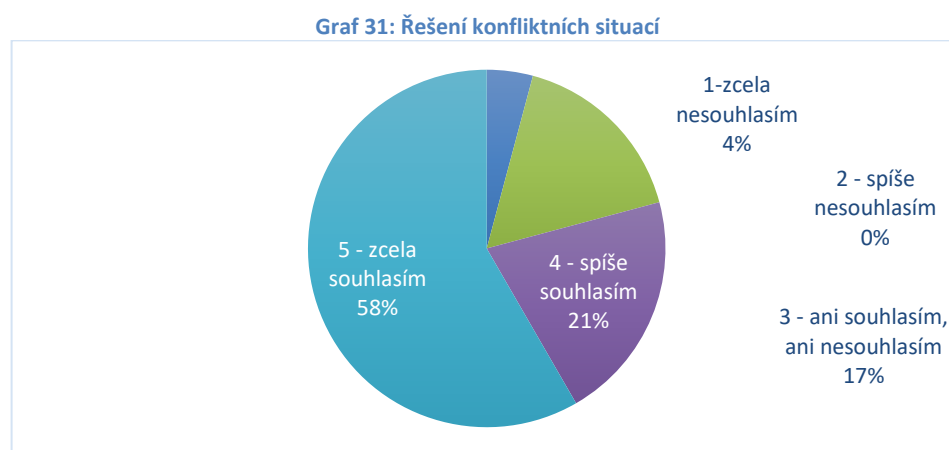
Zapojení manažera při řešení konfliktních situací

Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně. 58% dotazovaných uvedlo, že se aktivně zapojuje do řešení konfliktních situací, 21% manažerů „spíše souhlasí“ se zapojením do řešení konfliktních situací v týmu. Souhrnně 79% respondentů uvedlo, že se aktivně angažuje do řešení konfliktů v týmu.

4% dotazovaných uvedla, že do řešení konfliktů se nezapojuje a 17% zachovává neutrální pozici v podobných situacích.

Hodnota váženého aritmetického průměru pro tuto oblast činí 4.29 a medián uvádí hodnotu 4. Přidělená hodnota pořadí podle významnosti je 1. Podle těchto vysokých hodnot je zřejmé, že zapojení manažera při řešení konfliktů je důležité.

Existuje několik různých přístupů k řešení konfliktních situací, které se střídají podle situace. Podle údajů v kapitole č. 2.13.3. této práce se jedná o následující přístupy: vyhybavý, útočný, přátelský atd. Každá ze strategií má své plusy a mínusy. Úlohou manažera při řešení konfliktů je zachovat neutrální pozici, ale zároveň řešit situaci efektivně. Tato oblast je úzce propojena s komunikačními dovednostmi manažera.



Zdroj 56: Vlastní zpracování

4.9. Závěry analýzy dotazníku vyplněného manažery

Na základě odpovědí respondentů v pozici manažer a analýz provedených výše lze tvrdit, že manažerská komunikace vůči podřízeným je ve firmě postavena dobře. Převážná většina vedoucích pracovníků ohodnotila svoji komunikaci v rámci týmu velmi kladně. Převážná většina kladných odpovědí se pohybuje nad 70%. Oblasti s nejvyšším pozitivním ohodnocením jsou uvedené v tabulce č. 19 níže:

Tabulka 19: Nejlépe ohodnocené oblasti

otázky/hodnoty	suma četností 4 a 5 (%)	umístění
S podřízenými jednáte otevřeně	92	1
Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi	92	
Preferujete styl vedení lidí podobný spolupráci	88	2
Jako manažer poskytujete i informace navíc, relevantní ke sdělení	88	
Podílíte se na vytváření v oddělení atmosféry otevřené a přátelské	88	3
Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených	87	
Komunikace v týmu je dobře postavená	84	4
Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu	84	
Umožňujete další setkání s podřízeným pro potřebná upřesnění sdělené informace	84	

Zdroj 57: Vlastní zpracování

Ze souhrnných údajů výše je zřejmé, že ke čtyřem nejdůležitějším oblastem komunikace manažeři řadí jednání s podřízenými, způsob sdělování informací, pravidelné ohodnocení výkonů podřízených a atmosféru v týmu. Oblasti, které se umístily na prvních čtyřech místech, poukazují na to, že atmosféra v týmu a komunikace jsou zásadní pro úspěch, jak oddělení jako celku, tak i pro manažera.

Provedený výzkum zároveň odhalil oblasti komunikace, které vyžadují zvláštní pozornost vedoucích pracovníků. K těmto oblastem patří například:

Tabulka 20: Oblasti vyžadující pozornost manažerů

otázky/hodnoty	suma četností 4 a 5 (%)	umístění podle vyžadované pozornosti
Informace sdělujete od nejdůležitějších po nejméně důležité	54	1
Zachovávejte neutrální vztah se všemi podřízenými	62	2
Komunikace na pracovišti mezi vámi a podřízenými je pozitivní	71	3
Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	71	

Zdroj 58: Vlastní zpracování

Tabulka č. 20 souhrnně poukazuje na to, že manažeři si uvědomují, kde je oblast vyžadující jejich pozornost.

Nejnižší ohodnocení získal způsob sdělení informací: vedoucí pracovníci neposkytují informace od nejdůležitějších po méně důležité. Při tzv. mixovaném poskytování informací, je velké riziko ztráty pozornosti posluchačů – v daném případě se jedná o zaměstnance.

Následkem ztráty pozornosti zaměstnanců může být nesprávně pochopen úkol a jeho následné chybné plnění.

Na druhém „nejhorším“ místě je zachování neutrálních vztahů s podřízenými. Souhrnná procentuální hodnota 62% hovoří o tom, že vedoucí pracovníci jsou si vědomi důležitosti zachování neutrálních vztahů na pracovišti. Výsledek poukazuje na to, že se jedná o oblast vyžadující pozornost vedoucích.

O třetí místo se podělily dvě oblasti: „komunikace na pracovišti mezi vámi a podřízenými je pozitivní“ a „podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi“. Souhrnná procentuální hodnota pro každou oblast činí 71%. Jedná se o nejlepší výsledek z této skupiny a je zřejmé, že se jedná o oblast, kde vedoucí pracovníci mají velký prostor ke zlepšení.

Zvláštní pozornost podle mého názoru vyžaduje oblast řešení a výskytu konfliktů v týmu.

79% pracovníků na vedoucích pozicích se aktivně angažuje při řešení konfliktních situacích v týmech. Vysoké procento poukazuje na to, že vedoucí pracovníci se aktivně podílejí na každodenním životě pracovníků svého oddělení a tudíž pozitivní atmosféra v oddělení je pro ně důležitá.

Tabulka 21: Řešení konfliktních situací

otázky/hodnoty	4 - spíše souhlasím	5 - zcela souhlasím	Suma četností 4 a 5	4 - spíše souhlasím (%)	5 - zcela souhlasím (%)	Suma četností 4 a 5 (%)
Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně	5	14	19	21	58	79

Zdroj 59: Vlastní zpracování

84% respondentů na manažerské pozici uvedlo, že výskyt konfliktů v týmech je minimální (viz tabulka č. 22 níže). Vysoká hodnota vypovídá o tom, že zaměstnanci v týmech spolupracují v atmosféře vzájemné podpory a pochopení, což v důsledku napomáhá k dosažení lepší produkce v rámci oddělení.

Tabulka 22: Četnost konfliktních situací

otázky/hodnoty	1-zcela nesouhlasím	2 - spíše nesouhlasím	Suma četností 1 a 2	1-zcela nesouhlasím (%)	2 - spíše nesouhlasím (%)	Suma četností (%)
Konflikty jsou v týmu časté	11	9	20	46	38	84

Zdroj 60: Vlastní zpracování

V závěru analyzování dotazníku vyplněného vedoucími pracovníky bych chtěla říct, že celkové hodnocení komunikace je pozitivní. Manažeři dosáhli vysokých kladných procentuálních hodnot v nejdůležitějších oblastech komunikace. Zároveň jsou si vědomi oblastí, které vyžadují jejich pozornost a soustředění. Jedná se o zdravou sebereflexi, která je důležitá v práci jakéhokoliv vedoucího pracovníka.

4.10. Souhrnné závěry analýzy dotazníků vyplněného manažery a zaměstnanci

Analýza dotazníků vyplněných pracovníky na vedoucích pozicích a zaměstnanci poukazuje na některou shodu ve stanoviscích dotazovaných na manažerské a zaměstnanecké pozici, ale zároveň poukázaly i na problematické otázky, které vyžadují pozornost manažerů.

Jednou z oblastí, která vyžaduje pozornost manažerů je delegování práce. Položená otázka zněla následujícím způsobem:

Zaměstnanci: K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům.

Manažeři: Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům.

Souhrnná hodnota odpovědí znějících „plně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ u zaměstnanců činí 48% a u manažerů 75% - viz tabulka níže.

Tabulka 23: Delegování práce zaměstnanci/manažeři

K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům	48%
Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům	75%

Zdroj 61: Vlastní zpracování

Je tedy zřejmé, že vedoucí pracovníci mají prostor ke zlepšení v oblasti delegování práce. Nesoulad v procentuálním vyjádření hodnot poukazuje na to, že zaměstnancům při delegování práce není vysvětleno, proč zrovna oni byli zaúkolováni a proč je správné splnění přiděleného úkolu je důležité. Manažeři zřejmě nejsou dostatečně empatičtí při vysvětlování úkolů, tudíž zaměstnanci nové výzvy nevnímají jako příležitost k profesnímu růstu.

Otázka sdělování informací je velmi důležitá jak pro zaměstnance, tak i pro vedoucí pracovníky. V této oblasti je minimální rozdíl procentuálního vyjádření odpovědí – souhrnně se pohybuje v rozmezí 55%. Shoda v ohodnocení všech odpovídajících poukazuje na nutnost vylepšení komunikace ze strany manažerů vůči podřízeným.

Tabulka 24: Sdělování informací - souhrn

Informace jsou sdělovaná od nejdůležitějších po nejméně důležité	55%
Informace sdělujete od nejdůležitějších po nejméně důležité	54%

Zdroj 62: Vlastní zpracování

Stanovení cílů zaměstnancům – odpovědi zaměstnanců a manažerů v této oblasti se liší o pouhých 6% - viz tabulka č. 25:

Tabulka 25: Stanovení cílů - souhrn

Manažer Vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	65%
Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi	71%

Zdroj 63: Vlastní zpracování

Stanovení cílů podřízeným je pro manažery oblastí, ve které se musí zdokonalovat. Ohodnocení zaměstnanců je v tomto případě směrodatné – poukazují na okruh komunikace, vyžadující pozornost manažerů.

K dalším oblastem, vyžadujícím změnu v přístupu manažerů patří například:

- Poskytování pravidelné zpětné vazby.
- Řešení konfliktních situací manažerem.
- Pozitivní komunikace na pracovišti.

Jedná se o různé aspekty komunikace. Převážná většina pozitivních odpovědí se pohybuje nad 50%, avšak vzhledem k tomu, že zmíněné oblasti dopadly nejhůře v porovnání s jinými zkoumanými oblastmi, je zřejmé, že zde je třeba vynaložit úsilí, aby došlo ke zlepšení. Doporučení pro firmu a její zaměstnance jsou zpracována v následující kapitole.

4.11. Návrhy a doporučení

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že souhrnně je komunikace ve firmě postavena dobře. Je však několik oblastí, které vyžadují vzdělávání manažerů.

Komunikace je oblastí, která vyžaduje neustálé sebevzdělávání a pozornost zaměstnanců a manažerů, proto je nutné, aby se všichni pracovali nad svými komunikačními schopnostmi.

Souhrnné výsledky dotazníků výše poukázaly na některé oblasti, které vyžadují pozornost manažerů.

V současné době existuje nespočet školení, zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností manažerů a pracovníků. Z vlastní zkušenosti mohu doporučit některá školení

a modely komunikace, která jsem absolvovala a osobně úspěšně aplikuji v rámci mně svěřeného oddělení.

Dale Carnegie pro manažery

Existují různé vzdělávací kurzy zaměřené na manažerskou komunikaci. Jedním z takových kurzů, je kurz Dale Carnegie pro manažery. Jedná se o třídní workshop zaměřený na komunikační a prezentační schopnosti manažerů, na rozvoj schopnosti naslouchání a koučování. Workshop je veden certifikovaným koučem, který se ve stejné míře věnuje všem zúčastněným. Zajímavostí je, že účastníci dostávají domácí úkoly ke zpracování, jež jsou potom prezentovány před celou skupinou. Další výhodou kurzu shledávám v tom, že je poskytován externí společností, tudíž člověk, který vede kurz, si zachovává odstup od každodenního firemního života. Tento kurz jsem absolvovala osobně a mohu jej jen doporučit.

Komunikace podle modelu ABC

Dalším doporučením pro manažery je komunikace podle modelu ABC.

Tento model byl vyvinut Albertem Ellsem. Cílem je pomoci k lepšímu pochopení mezi Advesity/Antecedents (A), Beliefs/Behavior (B) a naší odpovědí emocionální a behaviorální čili Consequences (C).

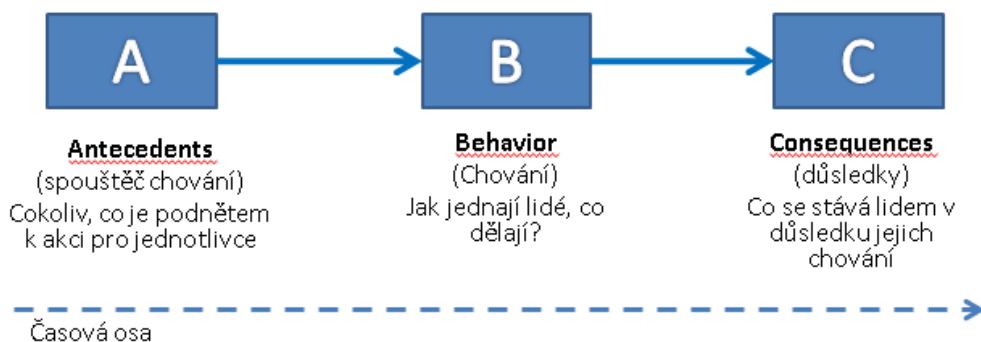
Antecedents – tzv. spouštěč chování – je důležité vědět či zjistit co je skutečným důvodem chování jedince.

Behavior – chování – neposkytuje prostor k mylnému výkladu chování. Je důležité podporovat vyžadované chování a spíše tlumit nevyžadované. Jako jeden z nástrojů lze aplikovat Positive Reinforcement čili Pozitivní podporu chování.

Consequences – důsledky. Je důležité, aby jednotlivec byl obeznámen s následky, které budou následovat po nevhodném chování.

Model je postaven následovně (viz graf č. 34 na str. 69):

Graf 32: Model ABC – zdroje Firmy ABC



Zdroj 64: Interní zdroje firmy

Jak zvládat nežádoucí chování?

Manažer si před schůzkou s podřízeným ohledně chování musí uvědomit několik věcí:

- Jestli byla správně nastavená očekávání.
- Jestli byla pochopená (očekávání).
- Jestli byla provedená včasná náprava chování.
- Jestli podřízený obdržel pozitivní zpětnou vazbu v případě vyžadovaného chování.

Při nápravě chování je důležitá důslednost. Pokud jedinec vykazuje známky nevhodného chování, je důležité na něj okamžitě upozornit. Před schůzkou získejte data podporující vaše stanovisko před schůzkou. Pamatujte, že při nápravě je důležité společně s podřízeným identifikovat, co bylo tzv. spouštěčem a jaké budou následky. Důležité je zároveň stanovit a upřesnit vzor chování, který je od jedince očekáván v rámci týmové spolupráce; potvrdit s podřízeným, jestli jsou stanovené cíle jasné.

Jako manažer si musíte uvědomovat, že každý člověk má vlastní unikátní povahu, proto je důležité provádět podobná setkání bez přítomnosti ostatních. Podobný přístup napomáhá snazšímu přijetí negativní informace a zároveň umožňuje podřízenému otevřeně sdílet své důvody, svoji pozici v dané situaci.

V rámci sledování změn týkajících se komunikace bych dále doporučila provádění pravidelných průzkumů zaměřených jak na ohodnocení práce manažerů, tak i na spokojenost samotných manažerů. Podobné průzkumy z dlouhodobého hlediska dokáží zachytit vývoj spokojenosti pracovníků.

5. Závěr

Komunikace a její prvky se prolínají ve všech oblastech našeho života. Od manažerů na všech úrovních je očekávána komunikace na nejvyšší úrovni a to z důvodu jejich neustálého kontaktu s lidmi. Způsob komunikace manažera určuje, jak bude dosaženo stanovených cílů, jelikož manažer je nositelem informace a dosahuje výsledků pomocí jiných.

Nesmí se zapomínat, že každý manažer je v první řadě člověk, který má svojí povahu, a tudíž je tím ovlivněna i jeho komunikace. V teoretické části jsem na základě odborné literatury zkoumala management, komunikaci a částečně i motivaci. Praktická část se skládala z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 64 respondentů v rámci vybrané firmy celosvětově: 24 manažerů a 40 řadových pracovníků. Hodnocení probíhalo na škále od 1 do 5, kde 1 znamená nejhorší výsledek a 5 – nejlepší výsledek/ohodnocení. Významnost zkoumaných oblastí komunikace byla ohodnocena pomocí základních statistických výpočtů: četností, váženého aritmetického průměru a mediánů. Zároveň jednotlivým oblastem bylo na základě hodnoty váženého aritmetického průměru přiděleno pořadí podle významnosti.

Kvantitativní výzkum této diplomové práce potvrdil, že komunikace ve zkoumané firmě je postavena celkem dobře. Pozitivní ohodnocení všech respondentů se pohybovala v rozmezí 70 – 100%. K tzv. vítězným oblastem patří možnost poskytování zpětné vazby nadřízenému, vzájemný respekt při setkáních, srozumitelné sdělování informací, otevřená komunikace.

Výzkum zároveň poukázal na některé oblasti, které v porovnání s „vítěznými“ vyžadují pozornost manažerů. Vedoucí pracovníci by se měli soustředit na způsob delegování úkolů, být pečlivější při sdělování informací a přidělování úkolů podřízeným, být aktivnější ve svém přístupu při řešení konfliktních situací.

Komunikace je oblastí, která vyžaduje neustálý rozvoj. Nezáleží, jestli se jedná o vedoucího pracovníka nebo o řadového zaměstnance. Na manažerovi však v tomto případě leží větší odpovědnost při komunikaci. Manažer svým vlastním příkladem vzdělává podřízené, chtěli, učí je správné komunikaci. Jedná se o často podceňovaný nástroj, který je hybnou silou motivace lidí a tudíž i následně dosahování lepších výsledků práce. Je důležité si uvědomit,

že komunikace je nástroj, prostřednictvím kterého lze dosáhnout mnohdy nečekaně pozitivních výsledků jak na pracovišti, tak i v soukromí.

6. Seznam použité literatury

Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008. *Management a leadership.* místo neznámé : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

Backwinkel, H., Strutz, P. 2005. *Telefonujte profesionálně.* Praha : Grada, 2005. ISBN: 80-247-1397-7.

Bialystok, Ellen. 2014. *Communication Strategies.* [trans.] Vlastní překlad. USA : Emerald Group Publishing, 2014. ISBN 978-1-84663-269-3.

Blažek, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha : Grada, 211 s. Expert (Grada), 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu.* místo neznámé : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1624-4.

DeVito, Joseph A. 2001. *Základy mezilidské komunikace. 1. vyd.* Praha : Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

Donnelly, James H. 1997. *Management.* místo neznámé : Grada Publishing, a.s., 1997. ISBN: 80-7169-422-3.

Duchoň, Bedřich, Šafránková, Jana. 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

Horváthová, Petra, Bláha, Jiří a Čopíková, Andrea. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* místo neznámé : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Interní, Web. <https://www.mckinsey.com>. [Online] <https://www.mckinsey.com>.

Khelerová, Vladimíra. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

Křivohlavý, Jaro. 2012. *Konflikty mezi lidmi.* místo neznámé : Portál, 2012. EAN: 9788026202868.

Kubeš, Marián. 2004. *Manažerské kompetence.* Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti.* místo neznámé : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

Mikulaščík, Jan. 2003. *Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1.* Praha : Grada, 2003. ISBN: 978-80-7261-209-3.

Mitáš, Václav. 2013. *Management utkání. Technika a taktika řízení utkání ve fotbalu.* Brno : Masarykova Univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6236-8.

Novák, Jaromír a Prukner, Vítězslav. 2014. *Základy Managementu.* Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5.

Rai, S.M, Rai, Urmila. 2009. *Managerial Communication.* s.l. : Himalaya Publishing House, 2009. ISBN 9789350432013.

Sigmund , Martin, Kvintová, Jana a Šafář, Michal. 2013. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie.* Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-4372-0.

Srpová, Jitka, Řehoř, Václav. 2010. *Základy podnikání.* místo neznámé : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5.

Vachal, Jan. 2013. *Podnikové řízení.* místo neznámé : Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4642-5.

Veber, Jaromír a kol., a. 2009. *Management.* Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vymětal, J. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací - Efektivní komunikace v praxi.* místo neznámé : Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2614-4.

Wehrich, Heinz a Koontz, Harold. 1998. *Management.* Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

7. Přílohy

Strukturovaný rozhovor s podřízeným

Q1: Manažer s Vámi mluví otevřeně?

A1: Komunikace pro mne je velmi důležitá. Můj nadřízený vede se mnou dialog, pokládá upřesňující otázky, které mi pomáhají lépe pochopit obsah sděleného stejně tak jako daný úkol. Líbí se mi, že manažer vede dialog; naslouchá mi a snaží se mě pochopit.

Q2: Manažer preferuje styl vedení blížíci se spolupráci

A2: Základní kvalitou manažera musí být jeho přístup k věcem z pozice „my“. My jsme spolu, společně pracujeme a dosahujeme postavených cílů. Můj manažer má tento přístup a proto se tak těším práci zde. Je rozdíl mezi manažerem a lídrem. Lídr je ten, kdo preferuje společnou práci, nepovyšuje se nad své kolegy.

Q3: Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře?

A3: Naše společnost je svým způsobem unikátní. Komunikace je otevřená na všech úrovních, což znamená, že se mohu obrátit na kohokoliv celosvětově a obdržím odpověď. Nezáleží na postavení člověka. Právě toto dělá společnost unikátní. Na druhou stranu společnost vyžaduje od pracovníka hodně, ale zase hodně dává.

Q4: Váš manažer má neutrální vztah se všemi podřízenými

A4: Náš tým se skládá z lidí pocházejících z různých kultur. Manažer musí umět tuto rozdílnost integrovat a spojit v týmu. Je důležité, aby se všichni cítili komfortně při sdělování informací a při poskytování zpětné vazby. V mém týmu můj manažer dokázal vytvořit otevřenou komunikaci v týmu a to jak směrem k manažerovi, tak i mezi jednotlivci.

Q5: Váš manažer má s Vámi pravidelné schůzky

A5: Mívali jsme pravidelné schůzky častěji. V poslední době je nemíváme tak často, i přesto si ale myslím, že je to v pořádku. Manažer se nachází s námi v kanceláři, tudíž máme nárazové schůzky podle vlastní potřeby. Tým je naučen si navzájem pomáhat.

Q6: Váš manažer Vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu

A6: Já si vždycky říkám o zpětnou vazbu. Pro mě je důležitá, abych se zlepšoval. Na druhou stranu, jak jsem se již zmínil dříve, komunikace je natolik otevřena, že mohu poskytnout zpětnou vazbu i já svému vedoucímu. Bez jakýchkoliv zábran či obav.

Q7: Informace jsou sdělované od nejdůležitějších po nejméně důležité

A7: Informace je poskytována různě. Jsem ale rád, že není dodržena struktura důležitosti sdělovaného. Kdybych věděl, že první je sdělována nejdůležitější informace a až potom méně důležitá, přestal bych poslouchat u méně důležitých sdělení. Pro mě mix funguje lépe a udržuje mě v pozoru.

Q8: Sdělované informace jsou srozumitelné

A8: Některé informace jsou těžké k porozumění. Manažer ale nám dává prostor k položení upřesňujících otázek a dává nám upřesňující informace. Například máme novou databázi, se kterou neumím moc pracovat. Vedoucí mi ale dala dostatek prostoru k dotazování a osobně mi ukazovala jednotlivé kroky. Takový přístup mi usnadnil pochopení nové databáze.

Q9: Manažer poskytuje informace navíc, relevantní ke sdělení

A9: Informace je poskytována ve správném objemu. Je směřována k věci a pouze pokud je nutné, je podané vysvětlení. Nicméně je zde vždy pomyslná „stopka“, za kterou vedoucí nejde, a to z toho důvodu, aby nás nevylekala zbytečnými detaily.

Q10: Manažer umožňuje další setkání pro potřebná upřesnění sdělené informace

A10: Na tuto otázku jsem již odpověděl dříve. Ano, moje vedoucí mi poskytuje dostatek prostoru k upřesňujícím dotazům, stejně tak jako se s ní mohu vždy setkat, abych upřesnil zadání. Zároveň, pokud je třeba, odkáže na další odborníky v oboru, kteří mi mohou pomoci.

Q11: Je možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi?

A11: Ano, rozhodně ano.

Q12: V průběhu rozhovoru se cítíte být respektován/a?

A12: Rozhodně ano. Vlastně nedávno jsem říkal svým známým, že moje vedoucí umí krásně vybalancovat profesionální level a pochopení toho, že jsme jen lidi se svými chybami. Právě z toho pramení respekt, uvědomění a dává mi sílu se o všem bavit s manažerkou.

Q13: Délka setkání je přizpůsobená důležitosti sdělení

A13: Délka schůzky je určitě flexibilně přizpůsobována potřebám. Vedoucí nemá problém prodloužit nebo zkrátit schůzku, pokud je třeba.

Q14: Manažer Vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi

A14: Rád si stanovuji úkoly sám, na základě našich schůzek s vedoucí.

Q15: Jako zaměstnanec se podílíte na změnách, procesech ve vaší firmě

A15: Tato otázka mě vrací k otevřené komunikaci. V rámci našeho týmu každý máme šanci na změnu. Pokud já cítím, že mohu něco změnit, pomyslné dveře u mé nadřízené jsou vždy otevřené a já se vždy o nápadu mohu poradit a zároveň obdržet několik rad.

Q16: Podle Vašeho názoru komunikace je postavena dobře

A16: Jak jsem se již zmínil dříve, komunikace v rámci mého týmu funguje velmi dobře a to obousměrně: od manažera k nám a obráceně.

Q17: Manažer má aktivní přístup k řešení problému

A17: V rámci oddělení žádné problémy nejsou. Pokud se ale vyskytly problémy v rámci globálního týmu, vedoucí k tomu vždy přistupuje rozumně. Nejdříve zjistí, co se skutečně událo, pochopí proč, a teprve potom rozhoduje a sjednává nápravu. Podle mého názoru je to nejlepší způsob, jak přistupovat k řešení problému objektivně.

Q18: Manažer vytváří v oddělení atmosféru otevřenou a přátelskou

A18: Opět se vracíme ke komunikaci. Před několika lety moje vedoucí pracovala na nastavení přátelské a otevřené atmosféry v týmu. Teď už my sami takto nastavené vztahy udržujeme, je to naše práce, děláme to pro sebe. Potřebovali jsme impulz od manažera k tomu, abychom takto skvělé vztahy nastartovali. Udržet je, toto je náš úkol jako týmu.

Q19: Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera

A19: Je velmi aktivní při řešení konfliktních situací. Vždy zkoumá problém do hloubky, aby měla co možná nejlepší obrázek o událostech, a teprve potom podniká kroky k vyřešení situace.

Q20: Konflikty jsou v týmu časté

A20: Nemáme žádné

Q21: K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům

A21: Úkoly v rámci týmu jsou rozdělené tak, abychom každý měli svoji oblast zodpovědnosti, ale zároveň se zachovávala spolupráce. Takový přístup nás nejen motivuje, ale i přispívá k lepší komunikaci v rámci týmu.

Strukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem

Q1: S podřízenými jednáte otevřeně

A1: Ano. Je důležité, aby mí podřízení věděli o například nových projektech, chystaných změnách. Takový přístup se mi v průběhu let osvědčil u chystaných změn. Obezámila jsem své oddělení s plány a zároveň je zapojila do diskuze, v průběhu které každý vyjádřil své stanovisko a společně jsme přišli s návrhy na vylepšení chystané změny. Líbí se mi, když lidi jsou zapojení do nových změn, jsou potom motivovanější v práci, protože jsou součástí změny. Tímto je zároveň učím agile přístupu.

Q2: Preferujete styl vedení lidí blížící se spolupráci

A2: Spolupráce v našem oddělení je jedním z nejdůležitějších prvků. Bez ní bychom nebyli tak úspěšní. V týmu jsou si všichni vědomí mé vedoucí pozice, cítí se ale zároveň komfortně požádat mě o pomoc, radu, zaškolení. Vědí, že jsem tu pro ně vždy a pokud nebudu tou správnou osobou, abych jim pomohla, tak je odkážu na jiného odborníka.

Q3: Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují dobře?

A3: Z mého pohledu ano. Zatím se mi nestalo, aby si někdo stěžoval, že nemá dostatek informací o projektech nebo chystaných změnách. Odůvodnila bych to skutečně přátelskou a otevřenou atmosférou mezi kolegy v týmu, kterou se mi povedlo vybudovat.

Q4: Zachovávejte neutrální vztah se všemi podřízenými

A4: Snažím se. Není to jednoduché, protože jsem jen člověk a tudíž k někomu mohu mít větší sympatie než k někomu jinému. Zkušenost mě ale naučila zachovávat neutralitu a oddělit city. Zachování neutrálního vztahu se všemi však vyžaduje neustálou práci se sebou samým.

Q5: Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených

A5: Ano. Mám s podřízenými pravidelné měsíční schůzky, kde probereme jejich výkon, podíváme se na jejich úspěchy. Pokud je potřeba, tak se zaměříme i na oblasti, vyžadující

zvláštní pozornost zaměstnance nebo dokonce zlepšení výkonu v jisté oblasti. Pravidelně dvakrát do roka hodnotím míru dosažení stanovených cílů, a to v polovině roku a na konci.

Q6: Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu

A6: Bez vzájemné zpětné vazby bychom nemohli fungovat. Zpětnou vazbu považují za jeden z nejdůležitějších aspektů otevřené komunikace, která je postavená na vzájemné důvěře a respektu. Pravidelné schůzky s podřízenými jsou nejen o ohodnocení jejich výkonu, ale i o poskytnutí vzájemné zpětné vazby.

Q7: Informace sdělujete od nejdůležitějších po nejméně důležité

A7: Žádnou strukturu sdělovaných informací nedodržuji. Ve většině případů se ale snažím jako první sdělovat nejaktuálnější informace nebo ty, o které podřízení mají zájem.

Q8: Sdělované informace jsou srozumitelné

A8: Doufám, že ano. Pokud jsou nějaké nejasnosti, tým se mě vždy může zeptat na detaily.

Q9: Jako manažer poskytujete i informace navíc, relevantní ke sdělení

A9: Ano, ale zase se snažím tyto informace poskytovat vyváženě, abych podřízené nezahlcovala mnoha detaily najednou.

Q10: Umožňujete další setkání s podřízeným pro potřebná upřesnění sdělené informace

A10: Ano, umožňuji. Nemohou přece dosáhnout splnění stanoveného úkolu, pokud nerozumí některému aspektu zadání.

Q11: Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi

A11: Ano. Vyžaduje to ale z mé strany nastavení důvěry ze strany podřízeného, aby se cítil komfortně při poskytování zpětné vazby mně. Proto od nástupu nového člověka do týmu pracuji na komunikačních schopnostech.

Q12: Rozhovor probíhá v atmosféře vzájemného respektu

A12: Jinak bych rozhovor ani nemohla vést. Bez respektu není důvěra, není možná otevřená a přátelská komunikace jak mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, tak i mezi

podřízenými. Nejenže naše schůzky probíhají v atmosféře vzájemného respektu a důvěry, vedu svůj tým k tomu, aby se navzájem respektovali.

Q13: Délku setkání přizpůsobujete důležitosti sdělení

A13: Řekla bych, že ano. Mým cílem je naslouchat svým podřízeným. Jsem schopna odložit stranou vlastní agendu schůzky, pokud zjistím, že podřízený má nějaká trápení, která mají negativní vliv na jeho výkon. Podle potřeby potom upravují délku schůzky.

Q14: Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi

A14: Snažím se, obávám se ale, že někdy, v důsledku vlastního pracovního vytížení, zapomínám, jak je důležité se s podřízeným sejit, než stanovím úkol. Vybavuji si, že jsem několikrát úkol zadávala narychlo. Zde bych rozhodně mohla být lepší.

Q15: Zaměstnanci se ve vaší firmě podílí na změnách, procesech

A15: Zmínila jsem se již dříve, že zaměstnance zapojují do změn. Pokud možno přímo do projektu, pokud taková možnost není, tak nepřímo na poradách oddělení, kde s nimi projednávám chystané změny. Zároveň se snažím vyslyšet každého pracovníka, ne každý rád vykonává přidělenou práci. Někteří si rádi stanovují úkoly sami. V takovém případě já tyto úkoly jen koriguji, aby byly v souladu s cíli oddělení.

Q16: Komunikace v týmu je dobře postavená

A16: Podle mého názoru komunikace v týmu je bezbariérová a všichni se navzájem podporujeme a to nezávisle na postavení.

Q17: Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně

A17: Pokud se nějaké vyskytnou a podřízení nejsou schopni je vyřešit sami, potom ano. Nechávám totiž jistý prostor lidem, aby se naučili sami řešit problémy. Nenechávám však, aby něčí konflikt měl vliv na tým.

Q18: Podílíte se na vytváření otevřené a přátelské atmosféry v oddělení

A18: Jsem součástí týmu. Vnímám jakékoliv změny v rámci oddělení, proto se snažím, abychom se všichni cítili komfortně. Nesmíme zapomínat, že většinu týdne trávíme spolu na pracovišti, tudíž atmosféra je důležitým aspektem úspěšné spolupráce.

Q19: Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně

A19: Pokud se nějaké vyskytnou a podřízení nejsou schopni je vyřešit sami, potom ano. Nechávám totiž jistý prostor lidem, aby se naučili sami řešit problémy. Nenechávám však, aby něčí konflikt měl vliv na tým.

Q20: Konflikty jsou v týmu časté

A20: Řekla bych, že ne. Poslední konflikt, který jsem musela řešit, byl tři roky zpátky.

Q21: Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům

A21: Práci deleguji, abych je rozvíjela. Mým cílem je ukázat svým lidem, že jsou schopní dosáhnout mnohem větších úspěchů, než si kolikrát myslí. Podporuji je, aby si věřili, a pomáhám jim profesně růst.

Dotazník předložený zaměstnancům

1. Manažer s vámi mluví otevřeně
2. Manažer preferuje styl vedení blížící se spolupráci
3. Jsou základní komunikační kanály nastaveny dobře a fungují dobře?
4. Váš manažer má neutrální vztah se všemi podřízenými
5. Váš manažer má s vámi pravidelné schůzky
6. Váš manažer vám poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu
7. Informace jsou sdělovány od nejdůležitějších po nejméně důležité
8. Sdělované informace jsou srozumitelné
9. Manažer poskytuje i informace navíc, relevantní ke sdělení
10. Manažer umožňuje další setkání pro potřebná upřesnění sdělené informace
11. Je možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi
12. V průběhu rozhovoru se cítíte být respektován/a
13. Délka setkání je přizpůsobená důležitosti sdělení.
14. Manažer Vám stanovuje cíle na základě předchozí diskuze s Vámi
15. Jako zaměstnanec se podílíte na změnách, procesech ve Vaší firmě
16. Podle Vašeho názoru komunikace je postavena dobře
17. Manažer má aktivní přístup k řešení problémů
18. Manažer vytváří v oddělení atmosféru otevřenou a přátelskou
19. Konfliktní situace jsou řešené aktivně ze strany manažera
20. Konflikty jsou v týmu časté
21. K delegování práce dochází z důvodu motivace k lepším výkonům

Dotazník předložený vedoucím pracovníkům

1. S podřízenými jednáte otevřeně
2. Preferujete styl vedení lidí blížící se spolupráci
3. Domníváte se, že základní komunikační kanály jsou nastaveny dobře a fungují dobře?
4. Zachováváte neutrální vztah se všemi podřízenými
5. Zaměstnanci se ve Vaší firmě podílí na změnách, procesech
6. Komunikace na pracoviště mezi Vámi a podřízenými je pozitivní
7. Pravidelně hodnotíte výkon svých podřízených
8. Pravidelně poskytujete zpětnou vazbu
9. Podřízený má možnost poskytnutí zpětné vazby manažerovi
10. Rozhovor probíhá v atmosféře vzájemného respektu
11. Podřízeným stanovujete cíle na základě předchozí diskuze s Vámi
12. Umožňujete další setkání s podřízeným pro potřebná upřesnění sdělené informace
13. Délku setkání přizpůsobujete důležitosti sdělení
14. Komunikace v týmu je dobře postavená
15. Jako manažer poskytujete i informace navíc, relevantní ke sdělení
16. Informace sdělujete od nejdůležitějších po nejméně důležité
17. Sdělované informace jsou srozumitelné
18. Podílíte se na vytváření otevřené a přátelské atmosféry v oddělení
19. Konfliktní situace ze své pozice řešíte aktivně
20. Konflikty jsou v týmu časté
21. Pokud delegujete práci na své podřízené, dochází k tomu z důvodu motivace k lepším výkonům