

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Komunikace jako efektivní nástroj vedení lidí

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Příbyl / KLZ 38

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: V Praze, dne 29. dubna 2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posoudit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci ve vybrané společnosti a navrhnout doporučení k jejímu zlepšení.

Dílčím cílem je potvrdit či vyvrátit výzkumné předpoklady, které byly formulovány na počátku výzkumného šetření.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je vypracována na základě rešerše odborné literatury zaměřené na problematiku komunikace. Jsou detailně popsána základní teoretická východiska komunikace včetně druhů komunikace. Další kapitola pak popisuje komunikaci v podniku a s tím související téma řízení lidských zdrojů, zejména pak otázky související s vedením a řízením lidí. Komunikace je představena jako efektivní řešení konfliktů na pracovišti, jako nástroj efektivního vedení lidí a pracovního týmu, který dokáže plnit stanovené cíle. Teoreticko-metodologická část je zakončena metodikou práce. Praktická část je nejprve zaměřena na bližší charakteristiku vybrané společnosti; poté jsou popsány jednotlivé kroky výzkumu. V průběhu výzkumného šetření byla použita kombinace několika metod, zejména deskripce systému komunikace ve vybrané společnosti, porovnání teoretických východisek s praxí a kvantitativní výzkum. Dotazníkové šetření je zaměřeno na komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými a směřuje k vyhodnocení výzkumných předpokladů. Zvolený výzkumný design umožňuje získat poměrně velké množství responzí, na jejichž základě je možné zjistit skutečnost vlivu komunikace na efektivní vedení lidí z pohledu vedoucích pracovníků. Dotazník obsahuje 10 dotazníkových položek, které jsou pro respondenty obligatorní a 1 položka je doplňující, kterou mohou respondenti zodpovědět v závěru dotazníku. V dotazníkovém šetření jsou využity dvě varianty dotazníku – jedna pro vedoucí pracovníky, druhá pro jejich podřízené. Hlubší vhled do problematiky by mohlo přinést použití dalších výzkumných metod a postupů, například pozorování či rozhovory, jak jsem ostatně původně zamýšlel. Bohužel současná mimořádná situace v podniku byla bariérou k realizaci výzkumu v plánovaném rozsahu. Realizované dotazníkové šetření mi umožnilo zjistit nejen hlavní charakteristiky komunikace vedoucího pracovníka s jeho podřízenými, ale také rozdílný pohled na komunikaci ze strany vedoucích pracovníků a jejich zaměstnanců.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky získané z deskripce stávajícího systému komunikace a z dotazníkového šetření umožnily naplnit cíl bakalářské práce. Dotazníkové šetření potvrdilo stanovené výzkumné předpoklady. První výzkumný předpoklad, že týmové vedení je spojeno s častějším řešením konfliktů formou vyjednávání, byl potvrzen ze strany vedoucích pracovníků i jejich podřízených. Druhý výzkumný předpoklad, že vedoucí pracovníci, kteří preferují týmové vedení, dosahují úspěchu celého týmu, nikoliv pouze jedinců, byl také potvrzen oběma skupinami respondentů. Třetí výzkumný předpoklad, že vedoucí pracovníci, kteří komunikují se svými podřízenými především verbálně (ústně, písemně), mají největší vliv na efektivitu práce svých podřízených. I tento výzkumný předpoklad byl respondenty z obou skupin potvrzen. Závěry výzkumného šetření provedeného v rámci bakalářské práce potvrzují teoretické východisko, že forma komunikace vedoucích pracovníků ovlivňuje efektivitu práce jejich podřízených. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily dílčí závěry, které byly učiněny na základě deskripce, včetně toho, že v organizaci převažují neefektivnější formy komunikace, což je verbální a přímá komunikace. Uvědomuji si, že dotazníkové šetření má své limity. Čím větší počet respondentů, tím větší je vypovídací schopnost získaných výsledků a možnost jejich zobecnění. Větší počet responzí umožňuje přesněji posoudit a zhodnotit stávající systém komunikace ve společnosti a definovat tak přesnější závěry a doporučení, umožňuje učinit objektivnější závěry. Je také nutné zdůraznit, že záleží i na tom, v jaké situaci a atmosféře respondenti dotazník vyplňovali. Nešlo jen o to, že situace byla především z důvodu nouzového stavu komplikovaná a pro většinu zaměstnanců náročná. Responze jsou také významně ovlivňovány momentálním emočním naladěním respondenta. V současné době je řada zaměstnanců vystavena negativním emocím, ať už z důvodu strachu o své zdraví nebo zdraví své rodiny, popřípadě se obávají ztráty sociálních jistot. To vše může výsledky dotazníkového šetření značně ovlivnit. Cílem proto bylo použít všechny možnosti a pokusit se získat maximálně možný počet odpovědí respondentů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejběžnější formou komunikace uplatňované v organizaci je komunikace verbální (ústní, písemná). Tato forma komunikace byla označena jako nejčastěji používaná v obou skupinách respondentů. Druhá nejčastěji používaná forma komunikace je přímá komunikace (tváří v tvář). Teprve s velkým odstupem následují ostatní formy. Výsledky ukazují, že v podniku převažují nejefektivnější formy komunikace. Nejprve bych rád zmínil, že výsledky získané deskripcí a dotazníkovým šetřením ukazují, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými ve vybrané společnosti je na velmi dobré úrovni. V organizaci je systém komunikace vhodně nastavený a je používán jako nástroj, jak zvýšit efektivitu práce. Komparace odpovědí obou skupin respondentů (vedoucích pracovníků a podřízených) ukazuje, že v podstatných otázkách mají shodný nebo velmi podobný názor. Obě skupiny respondentů vyjádřily spokojenost s používanými způsoby komunikace a rovněž s převládajícím týmovým stylem vedení. Používaný systém komunikace rozvíjí dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Ve svém důsledku zvyšuje výkon a pozitivně tak ovlivňuje dosahování podnikových cílů. Přestože nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky, lze z výsledků formulovat určitá doporučení. Zaprvé, lze doporučit, aby se zlepšila informovanost všech pracovníků o cílech společnosti jako celku a cílech jednotlivých týmu a také o tom, jakou měrou přispívají týmy a jednotlivci k naplňování strategie podniku. Z teorie vyplývá, že tato informovanost vede k vyšší motivaci zaměstnanců. Zadruhé, na základě výsledků dotazníkového šetření lze doporučit, aby se zlepšila komunikace v oblasti podnikového vzdělávání a zvýšila se tak informovanost zaměstnanců o vzdělávacích programech. Podnikové vzdělávání by se mělo více zaměřit na rozvoj komunikačních dovedností vedoucích pracovníků. Vzhledem k tomu, že organizace je založena na týmové práci, bylo by vhodné zaměřit vzdělávání také na vedení týmu. V důsledku nouzové situace se značně mění atmosféra v organizaci, v jednotlivých týmech, mění se komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, nezdůvěry dochází i ke změně pracovní náplně. Důsledky pandemie COVID-19 negativně ovlivňují atmosféru na pracovišti. To vše mohlo výsledky dotazníkového šetření značně ovlivnit. Význam komunikace vedoucích zaměstnanců s podřízenými v současné době, dle mého názoru, nabývá na významu. Vedoucí pracovníci si musí uvědomovat, že i když nejsou s podřízenými v přímém kontaktu, je nutné na komunikaci stále dbát a dokázat spolupracovníky efektivně vést, podporovat a pomoci jim překonat toto složité období. Podporovat nejen jedince, ale i celý tým a nezapomenout, že komunikace je hlavním klíčem k efektivnímu vedení lidí a úspěšného týmu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, vedení lidí, efektivita, vedoucí pracovník, manažer, podřízení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor's thesis is to assess communication between managers and their employees in the selected company and propose recommendation for its improvement.

Moreover, the additional minor goal is to confirm or reject the proposed research assumptions formulated in the beginning of the survey.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part is based on review of the professional literature related to the issue of communication. The theoretical basis of communication includes the types of communication that are described in detail. The next chapter provides an overview of communication in the company and the related topic of human resource management, especially the issues dealing with leadership and people management. Communication is presented as an effective solution to conflicts in workplace, as a tool for effective people leadership and as form of teamwork that can meet the settled goals. The theoretical-methodological part ends with description of the applied methodology in the thesis. The practical part is first focused on a closer review of the selected company; then the individual research steps are described. During the research survey a combination of several methods was applied, especially a description of the communication system in a selected company, a comparison of theoretical background with practice and quantitative research. The questionnaire survey is focused on the communication of managers with their subordinates and aims to evaluate the research assumptions. The chosen research design enables to obtain a comparatively large number of responses, based on which it is possible to determine that communication is essential for effective management of people, from the perspective of company leadership. The questionnaire contains 10 items which are mandatory for the respondents and 1 item that is optional and for which the respondents may provide an answer at the end of the questionnaire. The questionnaire survey uses two variants: one for managers and the second one for their subordinates. The use of other research methods and procedures, such as observations or interviews could have provided a deeper insight into the issue as was originally intended. Unfortunately, the current emergency situation in the company was a barrier to the implementation of research to the planned extent. The implemented questionnaire survey allowed to find out not only the main characteristics of communication between the manager and his subordinates but also a different view of communication on the part of managers and their employees.

3. Result of research:

The result obtained from the description of the existing communication system and from the questionnaire survey made it possible to fulfill the goal of the bachelor's thesis. The questionnaire survey confirmed the established research assumptions. The first research assumption that team leadership is associated with more frequent conflict resolution through negotiation was confirmed by managers and their subordinates. The second research assumption that managers who prefer team leadership achieve success of the whole team, not just among few individuals, was also confirmed by both groups of respondents. The third research assumption that managers who communicate with their subordinates primarily in a verbal form (oral, written) have the greatest impact on the efficiency of their subordinates. This research assumption was also confirmed by respondents from both groups. The conclusions of the research, carried out in the bachelor's thesis, confirm the theoretical basis, according to which, the form of managerial communication affects the effectiveness of the work of the subordinates. The results of the questionnaire survey confirmed the partial conclusions that were made based on the description, including that the most efficient forms of communication predominate in the organization and they are verbal and direct communication. Undoubtedly, the questionnaire survey is limited to a certain extent. The larger the number of respondents is, the greater are the explanatory power of the obtained results and the possibility of their generalization. A larger number of responses would allow for a more accurate assessment and evaluation of the current system of communication in the company and thus would define more accurate conclusions and recommendations, allowing for more sound conclusions. It is also necessary to emphasize that the results also depend on the situation and atmosphere in which the respondents filled in the questionnaire. The current situation was complicated and demanding for most employees, mainly because of the state of emergency. Responses are also significantly influenced by the respondent's current emotional condition. At present many employees are exposed to negative emotions either because of nervousness about their health and health of their family or they are afraid of losing particular social security. All this may significantly affect the results of the questionnaire survey. The aim was therefore to use all possibilities and try to get the maximum possible number of answers from the respondents.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

The questionnaire survey shows that the most common form of communication used in the organization is verbal (oral, written). This form of communication was identified as the most commonly used in both groups of respondents. The second most commonly used form of communication is direct communication (face to face). Only other forms follow with great distance. The results show that the most effective forms of communication predominate in the company. First of all, I would like to mention that the results obtained by description and questionnaire survey show that the communication between managers and subordinates in the selected company is at a prominent level. In the organization the communication system is set up appropriately and is used as a tool to increase work efficiency. A comparison of the answers of both groups of respondents (managers and subordinates) shows that they have the same or very similar opinion on essential questions. Both groups of respondents expressed satisfaction with the methods of communication used as well as with the prevailing leadership style in their team. The communication system develops good relations between superiors and subordinates, increases the overall satisfaction of employees and their motivation. As a result, performance is increased and it positively effects achievement of business goals. Even though no serious deficiencies have been identified, certain recommendations might be made from the results. Firstly, it is advisable to improve overall awareness of employees about the goals of the company as a whole and the goals of individual teams. Additionally, it is beneficial to provide overview of the extent to which teams and individuals contribute to meeting the company's strategy. The assumption is that this awareness leads to higher employee motivation. Secondly, based on the results of the questionnaire survey, it might be recommended to improve communication in the field of corporate education and thus increase employee's awareness of training programs. Business training should focus more on developing and strengthening communication skills of managers. Since the organization is based on teamwork it would be appropriate to focus on training of team leadership as well. As a result of emergency, the situation and the atmosphere in the organization as well as in individual teams changes significantly. Also, communication between managers and subordinates together with the workload are impacted and changed under the current situation. The consequences of the COVID-19 pandemic adversely affect the atmosphere in the workplace. All these could significantly affect the results of the questionnaire survey. The importance of communication between managers and subordinates is currently, in my opinion, gaining in importance. Managers should be aware that even if they are not in direct contact with subordinates, it is necessary to constantly pay attention to communication and be able to effectively lead support and help co-workers to overcome the current difficult period. Also, essential is not only to support the individuals but the whole team as it is and not to forget that communication is the main key to effective leadership of people and a successful team.

KEYWORDS

Communication, leadership, efficiency, executive, manager, subordination.

JEL CLASSIFICATION

A13 – Relation of Economics to Other Disciplines

D83 – Search • Learning • Information and Knowledge • Communication • Belief • Unawareness

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Příbyl
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 38
Název BP:	Komunikace jako efektivní nástroj vedení lidí
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Význam a charakteristika komunikace2.2 Komunikace v podniku2.3 Komunikace jako nástroj řešení konfliktů na pracovišti2.4 Metodika práce3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika společnosti3.2 Systém komunikace ve vybrané společnosti3.3 Dotazníkové šetření3.4 Vyhodnocení výsledků a formulace doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• GEROPP, B. <i>Tajemství úspěšného vedení lidí</i>. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.• JIŘINCOVÁ, B. <i>Efektivní komunikace pro manažery</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.• MIKULÁŠTÍK, M. <i>Komunikační dovednosti v praxi</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.• PLAMÍNEK, J. <i>Konflikty a vyjednávání</i>. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-2944-2.• URBAN, L., DUBSKÝ, J., MURDZA, K. <i>Masová komunikace a veřejné mínění</i>. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3563-4.• VYMĚTAL, J. <i>Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi</i>. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 02. 2020• Zpracování teoretické části do 29. 02. 2020• Zpracování výsledků do 31. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=CA
-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Význam a charakteristika komunikace	3
2.1.1 Komunikace vnitřní a vnější	4
2.1.2 Komunikace přímá a zprostředkovaná	5
2.1.3 Komunikace formální a neformální	5
2.1.4 Komunikace interpersonální, skupinová a masová	6
2.1.5 Komunikace racionální a emocionální	6
2.1.6 Komunikace verbální a neverbální	7
2.2 Komunikace v podniku	10
2.2.1 Řízení lidských zdrojů	11
2.2.2 Vedoucí pracovník	12
2.2.3 Základní styly rozhodování a vedení (řízení)	15
2.3 Komunikace jako nástroj řešení konfliktů na pracovišti	17
2.3.1 Komunikační problémy	18
2.3.2 Konflikty	19
2.4 Metodika práce	24
3 Praktická část	26
3.1 Charakteristika společnosti	26
3.2 Systém komunikace ve vybrané společnosti	27
3.3 Dotazníkové šetření	30
3.4 Vyhodnocení výsledků a formulace doporučení	45
Závěr	49
Literatura	51
Přílohy	I

1 Úvod

Komunikace vedoucích pracovníků může být efektivním nástrojem vedení lidí. Crkalová a Riethof (2007, s. 10) se zabývají vedením týmů včetně zefektivnění práce. Autoři do základních témat, které by měl každý vedoucí pracovník řešit, zařazují motivování týmu, týmovou spolupráci, budování týmu, týmové řešení konfliktů a problémů, rozvoj všech spolupracovníků v týmu a především efektivní komunikaci v daném týmu. Dále zmiňují, že vedení lidí v našem systému stojí primárně na typologii osobnosti a koučování. Autoři poukazují na výsledky výzkumů, ze kterých vyplývá, že hlavními znaky týmů, které jsou úspěšné je efektivní otevřená komunikace založená na kvalitě; znalost a porozumění cílů jedinců, ale také společnosti; sdílený plán hodnot a pravidel; kompetentnost a přístup vedoucího pracovníka včetně motivování podřízených; jednoznačné rozčlenění rolí v týmu; správné složení daného týmu; atmosféra založená na důvěře a podpoře; kvalitní vztahy založené na komunikaci; možnosti rozvoje; pocity sounáležitosti a pocit hrdosti z úspěchů; využívání rozdílnosti nápadů a názorů a také spoluúčast na rozhodování. Současně také autoři charakterizují efektivního vedoucího pracovníka, měl by to být manažer, který má komunikační dovednosti na nadprůměrné úrovni; umožňuje jeho podřízeným, aby si dokázali uvědomit jejich schopnosti; dokáže odstranit překážky v práci; dokáže empaticky naslouchat a asertivně jednat; má mnoho nápadů, je schopen dodávat a udržovat hnací sílu; dochází k respektování individualit; přinese radost do práce a současně se dokáže poučit z nedostatků; vždy si zachová přehled dohromady s nadhledem.

Cílem bakalářské práce je posoudit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci ve vybrané společnosti a navrhnout doporučení k jejímu zlepšení. Zjistit, zda komunikace vedoucího pracovníka ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených. Základním souborem jsou zaměstnanci nadnárodní logistické přepravní společnosti TNT a FedEx v České republice. Ve společnostech TNT a FedEx došlo ke sloučení, toto sloučení proběhlo v roce 2016. V České republice první změny začaly probíhat 1. září 2018. Spojení nabízí příležitost posílit základny zdrojů obou společností. Tato společnost byla vybrána z důvodu velikosti a také možnosti získat, co největší vzorek odpovědí a sám v tomto odvětví pracuji a uvědomuji si rozdíly mezi jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří vedou týmy napříč celou společností. Záměrem je zjistit formou dotazníků, zda komunikace nadřízeného ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených, jak danou situaci hodnotí vedoucí pracovníci v komparaci s jejich podřízenými.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoreticko-metodologická část je vypracována na základě rešerše odborné literatury zaměřené na problematiku komunikace. Jsou detailně popsána základní teoretická východiska komunikace včetně druhů komunikace. Další kapitola pak popisuje komunikaci v podniku a s tím související téma řízení lidských zdrojů, zejména pak otázky související s vedením a řízením lidí. Komunikace je představena jako efektivní nástroj řešení konfliktů na pracovišti, jako nástroj efektivního vedení lidí a pracovního týmu, který dokáže plnit stanovené cíle. Teoreticko-metodologická část je zakončena metodikou práce. Praktická část je nejprve zaměřena na bližší charakteristiku vybrané společnosti; poté jsou popsány jednotlivé kroky výzkumu. Dotazníkové šetření je zaměřeno na komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými a směřuje k vyhodnocení výzkumných předpokladů. Zvolený výzkumný design umožňuje získat poměrně velké množství responzí, na jejichž základě je možné zjistit skutečnost vlivu komunikace na efektivní vedení lidí z pohledu vedoucích pracovníků. Hlubší vhled do problematiky by mohlo přinést použití dalších výzkumných metod a postupů, například pozorování či rozhovory, jak jsem ostatně původně zamýšlel. Bohužel současná mimořádná situace v podniku byla bariérou k realizaci výzkumu v plánovaném rozsahu. Realizované dotazníkové šetření mi umožnilo zjistit nejen hlavní

charakteristiky komunikace vedoucího pracovníka s jeho podřízenými, ale také rozdílný pohled na komunikaci ze strany vedoucích pracovníků a jejich zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část je vypracována formou literární rešerše, ve které je využito vyhledávání vhodných literárních zdrojů a odborných publikací. Teoretická část je zaměřena na komunikaci, která je detailně popsána včetně druhů komunikace. Další část popisuje komunikaci v podniku a s tím související téma řízení lidských zdrojů, definicí vedoucího pracovníka a základními styly rozhodování a vedení. Následně je tato část věnována komunikaci, která může být nástrojem pro řešení konfliktů na pracovišti. Teoreticko-metodologická část je zakončena metodikou práce.

2.1 Význam a charakteristika komunikace

Pojem komunikace je některými autory (Průcha, 2009, s. 191) chápán jako proces dorozumívání, sdělování, výměny informací. Samotné slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená něco spojovat, případně něco sdílet. Ve skutečnosti je to přenos informací, které odesílá vysílající směrem k příjemci. Člověk, který je v určité chvíli mluvčím, je označován jako komunikátor, příjemce komunikované skutečnosti, je označován jako komunikant. Přitom komunikátor vždy očekává od komunikanta zpětnou vazbu. Jiřincová (2010, s. 19) zdůrazňuje, že mezilidská komunikace je podstatnou složkou každého člověka. Odborníci proto věnují komunikaci značnou pozornost; vzniká celá řada nových teorií, nových přístupů a názorů. Původní latinský výraz *communicare* zahrnuje nejen sdělování, ale také sdílení. Autorka podotýká, že právě toto sdělování a sdílení je důležitým aspektem pro psychologické zkoumání komunikace. Sdělování znamená proudění informací ze zdroje k příjemci, přenos nebo také vytváření a získávání znalostí. Podle Jiřincové (2010, s. 19) je **sdělení** jednostranné předání informací, které má dvě roviny, a to obsah (názor, postoj, emoce) a formu (vysvětlení, dotaz, žádost, hodnocení, přesvědčování). **Sdílení** je společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu, například se může jednat o jednoduchou přítomnost. Sdílení vyjadřuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoční zaujetí a intenzitu emocí sdělení vzbuzuje. Nicméně autorka zdůrazňuje, že sdílení nemusí znamenat i přijetí, vždy nemusí dojít k pochopení. Komunikace probíhá každý den a nejen během práce. Míkuláščík (2010, s. 19) zmiňuje, že je důležité, aby komunikační dovednosti každého člověka a nejen na pozici vedoucího byly na vysoké úrovni.

Jiřincová (2010, s. 20) rozlišuje tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci:

1. **Lineární model** – mluvení a naslouchání probíhá asymetricky, to znamená, že tedy ten, kdo mluví, nenaslouchá, a naopak, když naslouchá, tak nemluví. Tento model není schopen akceptovat vzájemnou interakci během výměny názorů mezi minimálně dvěma jedinci, například během dialogu. Autorka označuje tuto komunikaci jako neúplnou formu komunikace, jelikož zde chybí zpětná vazba. Na principu lineárního modelu fungují různé druhy sdělovacích prostředků, například časopisy, knihy, billboardy, televize, některé internetové odkazy, které nám umožní přijímat sdělení, ale nedovolují sdělit svá vlastní. V praxi se může jednat o autoritativní sdělení manažera ke svému podřízenému, který nemá možnost reagovat, tato skutečnost spadá také do lineárního modelu.
2. **Interakční teorie** – podle této teorie se pozice mluvčího a posluchače střídají, tedy jeden mluví a druhý naslouchá, a následně odpovídá na to, co mu bylo sděleno. Mluvení a naslouchání je pořád považováno za oddělené akce, které stejný člověk nemůže provádět současně. V praxi se může jednat o firemní komunikaci, která probíhá prostřednictvím intranetu.
3. **Transakční pojetí** – každá osoba funguje jako mluvčí a posluchač zároveň. Ve stejné chvíli, kdy dotýčný něco sděluje, tak také přijímá sdělení ze své vlastní komunikace a

následně z reakce posluchače. Jednotlivé prvky komunikace jsou navzájem provázané a na sobě závislé. Komunikaci každý sám produkuje, ale zároveň je každý jejím *produktem*, mění každého myšlení, postoje, ale také emoce. Díky komunikaci je možné změnit druhého člověka a vlivem komunikování, se měníme i my sami. Je velice těžké porozumět komunikační výměně, když se na ní i ve stejné chvíli podílíme, jsme její součástí, jsme jí ovlivňováni, ale také současně ji spoluvytváříme a ovlivňujeme (jedná se o to, že v danou chvíli jsme emocionálně angažováni). Tento model poukazuje na složitost celého komunikačního procesu. Komunikace nebyla a není jednoduchá.

Umění přesvědčit druhého spočívá podle Lahnerové (2012, s. 26) z větší části v naší schopnosti dívat se na problém očima druhého. Schopnost, co nejrychleji určit osobnostní typ druhého je jeden z neúčinnějších nástrojů efektivní komunikace. Autorka zmiňuje, že se nám tímto podaří vstoupit do jeho světa a prokázat, že přijetí naší myšlenky, názoru nebo dokonce i postoje mu dokáže uspokojit jeho potřeby. V průběhu let psychologové vyvinuli různé systémy, které pomáhají porozumět lidskému jednání.

Plamínek (2008, s. 22) zmiňuje tři hlavní významy komunikace:

- výměna informací – mezi lidmi, živočichy, mezi neživými mechanizmy, jako součást teorie matematické informace;
- veřejná doprava, tedy veřejné spojení – letecká, železniční, vodní, silniční, potrubní doprava;
- prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky, tedy dopravní cesta.

Autor zmiňuje několik definic, především popisy komunikace. Sděluje, že se jedná například o proces přenosu výměny informací v jakékoliv formě, proces dorozumívání, proces přenosu a příjmu sdělení od jednotlivé osoby na druhou, proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů. Na základě všech zmíněných definic je uvedeno, že v širším slova smyslu se komunikace netýká pouze informací mezi lidmi, ale také výměny informací mezi živými i neživými organismy (člověk s člověkem, člověk se zvířetem, člověk s přírodou, člověk a světlo semaforu, teplota v místnosti a termostatický ventil, automatizační technika nebo také regulační technika). V případě komunikace mezi lidmi se jedná o sociální komunikaci.

Jak již bylo zmíněno výše v textu, komunikace je velmi různorodá. Nejedná se pouze o rozhovory a mluvenou formu. Aby bylo možné postihnout celou problematiku komunikace, je vhodné přiblížit její **jednotlivé druhy**, a to komunikaci:

- vnitřní a vnější;
- přímou a zprostředkovanou;
- formální a neformální;
- interpersonální, skupinovou a masovou;
- racionální a emocionální;
- verbální a neverbální;
- ostatní.

2.1.1 Komunikace vnitřní a vnější

Vnitřní (interní) komunikace

Podle Vymětala (2008, s. 258) se jedná o komunikaci probíhající uvnitř daného člověka. Nemusí se jednat pouze o komunikaci uvnitř dotyčného, ale také o komunikaci, která probíhá v určité skupině lidí v rámci organizace. Interní komunikace je komunikace, která probíhá s veřejností uvnitř organizace, například se spoluzaměstnanci. Autoři Urban, Dubský a Murdza

(2011, s. 30) zdůrazňují, že komunikace uvnitř člověka je jeden z nejdůležitějších klíčových nástrojů lidského myšlení, ale také přemýšlení. Vnitřní komunikace je autory charakterizována jako samomluva nebo také osobní rozhovor, který není písemnou formou ani mluvenou formou. Vnitřní komunikace bývá zkratkovitá a v určitých myšlenkových pochodech.

Vnější (externí) komunikace

Vymětal (2008, s. 258) zmiňuje, že se jedná o komunikaci, díky které dotyčný reaguje s ostatními. Externí komunikace probíhá s nejširší veřejností mimo organizaci. Může se jednat o soubor všech forem chování, jimiž daná společnost o sobě něco sděluje a komunikuje právě s veřejností mimo organizaci. Jedná se o komunikaci s okolním prostředím. Probíhá k zajištění zpětné vazby pro určitou firmu, z čehož je tedy patrné, že v systému vnější komunikace slouží k oboustranné komunikaci.

2.1.2 Komunikace přímá a zprostředkovaná

Přímá komunikace

Na přímou komunikaci je podle Vymětala (2008, s. 112) možné okamžitě reagovat. Zpětná vazba vzniká ve chvíli, kdy první člověk dokončí, co chtěl říci. Tato situace je velice častá, manažer něco řeší se svým podřízeným a ten mu říká jeho zpětnou vazbu, jeho názor. Podřízený sděluje, co si o dané situaci myslí, jak to ve skutečnosti bylo. Záleží také na tom, co se v dané chvíli právě řeší. Všichni by měli jednat s respektem a zpětná vazba by měla obsahovat uznání a pochopení. Jedná se o komunikaci, která probíhá *tváří v tvář*; komunikant dohromady s komunikátorem jsou bezprostředně přítomní.

Zprostředkovaná komunikace

Dle Vymětala (2008, s. 112) se jedná o komunikaci, ve které spojuje komunikující mezičlánek (médiem). Díky tomuto je možný přenos nebo uchování informací, například e-mailová schránka. Zařazuje se také zprostředkovaná komunikace se vzdálenou recepcí informace, a to za pomoci média, díky kterému je možné uchovat informace a jejich pozdější přijetí, může se jednat o e-mailovou zprávu, dopis, sms zprávu.

2.1.3 Komunikace formální a neformální

Formální komunikace

Vymětal (2008, s. 113) charakterizuje formální komunikaci jako zpravidla plánovanou komunikaci. U tohoto druhu komunikace jsou předem dané stanovené cíle a většinou se jedná o záležitost, která není veřejná. Formální komunikaci je nutné vést na úrovni, nesmí obsahovat výrazy, které se využívají během neformální komunikace. Příkladem takové komunikace může být pravidelný meeting manažera s podřízeným. Tato komunikace probíhá v rámci formální skupiny lidí, jako je třeba tým v určitém oddělení.

Neformální komunikace

Podle Vymětala (2008, s. 113) je tato komunikace velice pravidelná a také není náročná na přípravu. Během neformální komunikace se používají komunikační výrazy, které se objevují v každodenních hovorech. Jako příklad lze uvést přátelský, nezávazný rozhovor jedinců, kteří se vzájemně znají. Probíhá v rámci neformální skupiny, které se formují a vznikají spontánně a také stejným způsobem zanikají.

2.1.4 Komunikace interpersonální, skupinová a masová

Interpersonální komunikace

Mikuláščík (2010, s. 33) označil tuto komunikaci jako charakteristickou pro rozhovor mezi leaderem a pracovníkem. Autoři Urban, Dubský a Murdza (2011, s. 30) zmiňují, že se jedná o komunikaci mezi dvěma jedinci. Tato komunikace má osobní charakter, což znamená, že je přímá. Dodržuje také jednotu místa a času. Autoři sdělují, že nejčastější formou verbální interpersonální komunikace je rozhovor. DeVito (2008, s. 28) charakterizuje tuto komunikaci jako sestavu z vysílání a přijímání verbálních i neverbálních sdělení, která probíhají mezi dvěma či více lidmi. Autor zmiňuje, že tato komunikace vypadá jednoduše, ale ve skutečnosti je obecně velice složitá.

Skupinová komunikace

Podle Mikuláščíka (2010, s. 33) se jedná o komunikaci, která probíhá mezi komunikátorem a skupinou lidí. Například během meetingu může leader komunikovat se skupinou zaměstnanců, kteří tvoří tým. Autoři Urban, Dubský a Murdza (2011, s. 30) zmiňují, že v rámci skupinové komunikace komunikuje více než dvě osoby. V případě meziskupinové komunikace to jsou jednoznačně ustanovené skupiny. Mezi komunikujícími subjekty existuje individuální a také přímý vztah. Tato komunikace je charakteristická různými stupni formalizace. Považuje se za předpoklad rozvoje komunikačních sítí, což se může jednat například o firemní brainstorming, televizní diskuse.

Masová komunikace

Masová komunikace je dle Mikuláščíka (2010, s. 33) určena pro velký počet lidí. Obecně jsou za prostředky této komunikace považovány knihy, televize, internet, billboardy. DeVito (2008, s. 30) označuje za masovou komunikaci takovou, která vychází z jednoho zdroje a je určena mnoha příjemcům, kteří mohou být rozptýleni po celém světě. Za nejvýznamnější masová média autor označuje noviny, časopisy a filmy. Urban, Dubský a Murdza (2011, s. 30) zmiňují, že tato komunikace je jedním z charakteristických znaků společnosti (post) moderního věku, pro kterou je typická. Význam masové komunikace pro život lidí i společnosti již déle než jedno století narůstá, současně také s množstvím informací komunikovaných v jejím rámci. Je zaměřená na početné, časově a prostorově rozptýlené publikum. Pro rychlý přenos sdělení se využívají informační prostředky a technologie. Mohou se používat masová média, do kterých se řadí tisk, internet, televize. Masová komunikace představuje typický příklad řízené komunikace.

2.1.5 Komunikace racionální a emocionální

Racionální komunikace

Vymětal (2008, s. 113) zdůrazňuje, že tento druh komunikace využívá pouze rozumovou, racionální část komunikace, která pomáhá udržet komunikaci v předem daných mezích a je základem pro komentování. Díky tomu je jednodušší a rychlejší dojít k závěru. Během této komunikace jsou všechny emoce vynechány.

Emocionální komunikace

Podle Vymětala (2008, s. 113) se emocionální komunikace zabývá druhem sdělení, formou jeho podání a individuálním názorem na dané sdělení, a také emočními extrémy, jako je například pláč, agresivita a hysterie. Tato komunikace odkrývá informace o lidských vlastnostech jedince, psychické kondici. Je zdůrazněno, že je důležité během interpersonální komunikace zahrnout do svých myšlenek a názorů dostatečnou verbální i neverbální emocionalitu.

Návod, jak efektivně komunikovat, shrnuje DeVito (2008, s. 454) do následujících kroků:

- popis vlastních pocitů;
- označení jejich důvodů;
- ukotvení k danému tématu;
- přihlášení se ke svým pocitům a sdělením.

Dotyčný pomocí emocionálního projevu ukáže a vyjádří své emoce. Pokud jde o emoce ostatních, ty si vykládá v rámci kulturních pravidel, která určují, co je a není vhodné k vyjádření emocí. Podle DeVita (2008, s. 454) je nápomocné dokázat určit a popsat emoce jednoduše a zřetelně. Toto platí pro pozitivní i negativní emoce. Autor zdůrazňuje, že je důležité znát, jak některé emoce vyjadřovat.

2.1.6 Komunikace verbální a neverbální

Verbální komunikace

Janoušek (2007, s. 49) uvádí, že je verbální komunikace umožněna lidským mluveným jazykem. Jiřincová (2010) definuje jako proces výměny informací mezi jedinci na základě soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tato soustava se nazývá jazyk a na každý tento jazykový znak je navázán význam. Vymětal (2008, s. 112) definuje verbální komunikaci jako ústní a písemnou formu komunikace. V situaci, kdy komunikujeme s určitou skupinou osob, je nutné monolog/dialog této skutečnosti přizpůsobit. Jedná se tedy o přenos informací pomocí slov, a to buď v mluvené, nebo psané formě. Důležitým faktorem verbální komunikace je výběr vhodných slov. Tento výběr ovlivňuje nejen myšlenky, ale také chování všech osob, současně je ovlivňována i komunikační atmosféra. Problémová komunikace může vzniknout v důsledku špatného výběru slov. Verbální komunikace může v organizaci proběhnout již na recepci během pozdravu. V dnešní době probíhá v organizacích často písemná komunikace ve formě e-mailů. Autor zdůrazňuje důležitost vhodného zvolení jazykové a stylistické úrovně, která odpovídá skupině lidí, kterou dotyčný oslovuje – je rozdíl, zda se jedná o formální či neformální e-mail, komu je adresován a z jakého důvodu. Je nutné používat odpovídající slovník i stylistiku tak, aby nedošlo k nedorozumění z důvodu nepochopení; také by mohlo nastat odmítnutí komunikace z důvodu primitivnosti. V každé chvíli by mělo ze strany příjemce docházet ke zpětné vazbě, že rozumí, chápe, souhlasí či ne. V situaci, kdy vede rozhovor manažer se svým podřízeným, měl by vždy čekat na zpětnou vazbu, že vše bylo pochopeno a komunikant ví, co chtěl manažer sdělit. Ve verbální komunikaci se podle Vymětala (2008, s. 113) rozeznávají:

- dvě úrovně komunikační roviny – racionální a emocionální;
- dva druhy komunikace – formální a neformální;
- řada komunikačních stylů – konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací atd.

Neverbální komunikace

Hlavním znakem tohoto druhu komunikace je řeč těla. Vymětal (2008, s. 54) podotýká, že člověk nemusí nic sdělovat a už probíhá komunikace. Jiřincová (2010, s. 96) uvádí, že druhy neverbální komunikace jsou rozlišovány dle prostředků, kterými mluvčí jeho sdělení vyjadřuje. Autorka zařadila do neverbální komunikace: gesta, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla; výrazy tváře; pohledy očí; postoje těla; vzdálenosti; tělesný kontakt; tón hlasu; oblečením. Autorka zmiňuje, že někteří autoři uvádí, že o nás vypovídá i to, jak zacházíme s časem (chronemika) nebo také, jak zacházíme s předměty, příkladem je uvedeno způsob řízení auta, zařízení bytu nebo také čistota a pořádek na pracovním stole. Podle Meškové (2012, s. 18) je neverbální komunikace vývojově starší než verbální komunikace. Touto komunikací vždy nelze vyjádřit myšlenky jednoznačně a srozumitelně. Koresponduje momentálnímu prožívání

člověka více než samotná slovní komunikace. Obsah, který je řečen v určité chvíli neverbálními projevy, nás ovlivňuje. Osoba, kterou jsme potkali, ještě nic neřekla a v nás okamžitě rezonuje pocit sympatie nebo antipatie. Tímto druhem komunikace může někdy docházet ke zkracování času, který je třeba získat k odpovědi. Stačí pouhý pohled, gesto, ze kterého ostatní pochopí souhlas či nesouhlas. Podle Jiřincové (2010, s. 96) má každý neverbální signál určitý význam, něco to označuje. Některé signály jsou naprosto jednoduché a lze je snadně pochopit.

Gestika (pohyb prstů, rukou) – Jiřincová (2010, s. 96) definuje gesta jako kulturně standardizované pohyby, symboly a znaky. Gesta podporují a umocňují emocionální sdělení. Autorka zdůrazňuje, že povaha a význam gest se v různých kulturách odlišuje. V gestikulaci existují různá národní a etnická specifika. Vymětal (2008, s. 58) zmiňuje, že se jedná o pohyby rukou, které používá ke komunikaci většina z nás. Jsou doporučeny pomalé pohyby, které jsou hlavně přirozené. Už malé děti vnímají gesta rukou, klasický případ je ukazováček pravé ruky, se kterým se pohybem ukáže *ne, ne, ne*, nebo se používá *ty, ty, ty*. Gesta rukami jsou běžné během prezentací, ale také dialogu a monologu. Mešková (2012, s. 19) zmiňuje, že gestikulací se informačně doplňují i ostatní pohybové projevy, do kterých spadá například pohyb ramene nebo ramenou, kývání či přitakání hlavou. Gestikulací ve srovnání s mimikou dochází k lepšímu zprostředkovávání informací na větší vzdálenost.

Proxemika (význam vzdálenosti) – je naprosto nevhodné někomu narušovat jeho tzv. intimní zónu. Vymětal (2008, s. 68) zdůrazňuje, že vhodná vzdálenost by se měla respektovat hlavně při prvním setkání. Každá osoba má intimní zónu nastavenou odlišně. Záleží především na povaze osoby, zda je introvert či extrovert. Jiřincová (2010, s. 98) uvádí, že je tento pojem spojený s rozmístěním účastníků v prostoru. Každá osoba si vymezuje odlišný prostor, ve kterém se cítí bezpečně. Jakmile druhá osoba překročí přijatelnou hranici, zvýší se vnitřní napětí. Vzdálenost k druhému člověku nemá jednoznačný charakter, mění se podle toho s kým komunikace probíhá, zda se jedná o známou či cizí osobu; nadřazeným, podřazeným nebo spolupracovníkem.

Vymětal (2008, s. 68) rozlišuje dva proxemické projevy, a to:

- v linii horizontální (vzdálenost komunikujících v prostoru);
- v linii vertikální (převýšení jedné osoby nad druhou v prostoru).

Horizontální vzdálenost – Vymětal (2008, s. 68) uvádí, že vzdálenost **0 – 45 cm** je považována za **intimní**. Je zřejmé, že během normálních okolností, nedovolíme každému tuto vzdálenost beztržně překročit. Jedná se o důvěrný vztah, chvíle, která vytváří vzájemné sblížení, blízkost. Tato vzdálenost je charakteristická pro zamilované nebo také třeba pro matku s dítětem. Některá reakce na tuto vzdálenost může být citlivá z důvodu zasahování do intimní zóny. **Osobní vzdálenost** je **45 cm – 1,2 m**, je specifická pro přátele, blízké osoby někdy i kolegy, kteří si rozumí. Za **společenskou** vzdálenost je považováno **1,2 m – 3,7 m**, v této vzdálenosti se odehrává pravidelný společenský styk. Jiřincová (2010, s. 98) podotýká, že čím pozitivnější vztah mají k sobě dotyčné osoby, tím blíže k sobě stojí. Mešková (2012, s. 20) podotýká, že důvod přibližování se k sobě nemusí být vždy pouze z pozitivního důvodu. Může se jednat o přiblížení se záměrem, se poprat. Důvod jejich přiblížení a narušení osobní intimní zóny je vztek. Vymětal (2008, s. 69) určuje vzdálenost **nad 3,7 m**, která je označena jako **veřejná**. Přibližování a vzdalování se během komunikace v prostoru, je dáno jejich pozicí (příkladem nadřazený s podřazeným), vztahem, ale také interindividuálními a intelektuálními rozdíly. Extroverti většinou přistupují blíže než introverti. Neverbální komunikace, která probíhá mezi extrovertem a introvertem, může vyústit do tzv. *proxemického tance*. V této situaci se extrovert stále přibližuje, co nejbližší, a naopak introvert ustupuje a oddaluje se od extroverta. Autor zdůrazňuje důležitou součást, což je hranice vnímání nevhodné vzdálenosti; v některých kulturách to dokonce může znamenat obvinění z obtěžování.

Vertikální vzdálenost – Mešková (2012, s. 21) uvádí, že změny v převýšení jedné osoby nad druhou mají odlišné interpretace, které se dají relativně dobře vyvodit z celého kontextu situace. Pokud výše postavený v kanceláři zůstane sedět ve svém křesle a nepostaví se při příchodu podřízeného, nenabídne mu sezení a nechá ho stát, tak v tomto případě moc deklaruje vedoucí. Pokud by vedoucí nevstal, ale podřízenému nabídne místo, dochází k vyrovnání převýšení. Přístup vedoucího je možné vnímat jako méně formální, až dokonce přátelský.

Posturologie (postoj) – podle Vymětala (2008, s. 70) upozorňuje, že je velice důležité, aby se druhému dal najevo náš zájem. Nikdy není vhodné se ke druhému otáčet směrem vzad nebo dokonce stát zády. Zároveň by nikdy nemělo dojít k odvrácení se očima, každý by měl být zodpovědný za svůj postoj. Postoj by neměl být agresivní vůči ostatním, neměl by bagatelizovat danou situaci. Autor také zmiňuje, že by z postoje neměla plynout nejistota nebo strach. Mešková (2012, s. 20) uvádí, že se posturika zabývá konfiguracemi těl osob, které komunikují. Základní polohy jsou stání, ležení a také sezení. Neverbální projevy jednotlivých částí těla představují jako celek určitou pózu – *posture*. Pózou i vzájemnými pózami se vyjadřuje, co se uvnitř nás odehrává, ale také určuje vztah k druhé osobě. Harmonie postur dvou osob – *zrcadlový obraz*, určuje naladění se na stejnou frekvenci, vnitřní souhlas a také akceptování toho druhého. Při ochotě komunikace se většinou směřuje poloha našeho těla k dotyčnému. Naopak při nezájmu, odmítání, naše tělo naopak odvracíme.

Vizika (oční kontakt) – Jiřincová (2010, s. 98) uvádí, že pohled je nejbohatší zdroj neverbální komunikace a objevuje se skoro v každé sociální situaci, pohledem dokážeme získat mnoho informací a spoustu jich o sobě vysíláme. Pohled z očí do očí je naplněn vysokou emocionalitou současně s citovým zainteresováním. Autorka uvádí, že pohled má *akční sílu*, kterou je možné srovnat s mluveným slovem a také s gesty. Informace, které se sdílejí očima jsou odlišné délkou, směrem a také charakterem. Délka očního kontaktu je opět odlišná v různých kulturách. Směr pohledu je důležitým faktorem této neverbální komunikace. Většinou dle autorky člověk, který naslouchá udržuje větší oční kontakt a naopak menší, když dotyčný sám hovoří. Vymětal (2008, s. 64) zmiňuje, že očním kontaktem získáváme pozornost posluchače. V situaci, kdy by zrakový kontakt nebyl navázán, ztrácí komunikant o danou komunikaci zájem. Autor viziku přirovnává důležitosti k mluvené formě. Vizikou se dá vyjádřit nejistota, strach, zklamání, hněv, údiv, ale také jistota, potěšení, dojetí, překvapení a mnoho dalšího. Dokonce se říká, že očima *slyšíme*, jelikož z daného pohledu můžeme poznat či si aspoň přiblížit určitý pocit dotyčnému. Vedoucí může díky očnímu kontaktu naznačit jeho náladové rozpoložení, postoj. Mešková (2012, s. 19) označila pohled z očí do očí jako emocionálně nabitý kontakt. Dále zmínila, že existují diference v délce a frekvenci pohledu na základě pohlaví. Vyšší frekvence a délka pohledu mezi mužem a ženou značí jejich náklonnost, směřující k intimitě. Z důvodu emocionálního vzrušení může docházet k rozšíření zornic. Autorka uvádí, že osoby se zvětšenou zornicí jsou vnímány jako ti sympatičtější a přitažlivější. Jiřincová (2010, s. 98) zmiňuje, že ze zorniček, které jsou rozšířené či zúžené, můžeme poznat především intenzitu zájmu a emoce způsobené překvapením, nejistotou, strachem či znechucením.

Mimika (pohyb obličeje) – dle Jiřincové (2010, s. 98) se tato neverbální forma projevu odráží na vnitřním psychickém stavu jedince. V našich obličejích jsou téměř vždy poznat naše emoce během rozhovoru. Horní část obličeje slouží pro rozlišení negativních emocí, na rozdíl od spodní části, která zrcadlí pozitivní emoce. Výraz v tváři má v sociální komunikaci určité významy, především, jak již bylo zmíněno vyjadřuje emotivní stav dotyčnému. Nicméně dotyčný se může snažit přetvářovat či dané emoce skrývat. Díky mimice dáváme ostatním okamžitou zpětnou vazbu, ať už se jedná o pochopení, porozumění, překvapení. Vymětal (2008, s. 61) uvádí, že se jedná o pohyby obličeje vyjma očí, díky výrazu v obličejí je možné předem zjistit, zda se jedná o pozitivní či negativní okamžik. Úsměv nám dopředu sděluje, že se nemusíme obávat, že jde o pozitivní či dobrou skutečnost. Opakem může být vztek, zamračení

a v tuto chvíli je nutné počítat s tím, že daná situace se nemusí vyvíjet kladně a nemusí se to týkat ničeho pozitivního. V obličejí je mnoho znaků, které pomáhají sdílet naše emoce s okolím a vnitřní dojem. Určité pohyby v obličejí nám dokáží určit atmosféru situace, jak bychom si přáli. V okamžiku, kdy se jedná o něco pozitivního, druhý to může vidět a dokonce vycítit danou atmosféru a celý dialog, minimálně začátek může být veden v tomto duchu. Podle Meškové (2012, s. 19) se jedná o výrazový projev obličejí. Dolní polovina obličejí nám mnohem více odráží radost, nalezneme zde úsměv a také smích. Horní polovina obličejí je vhodným zdrojem pro získání informací právě o negativních stavech dané osoby, o starostech či problémech, může se jednat například o strach, nejistotu, přemýšlení nebo úzkost. Velice cenný zdroj informací je čelo, současný tvar obočí a také oči. Dle autorky dívky a ženy dokážou rozeznat psychické signály emocí lépe než chlapi a muži. Aktuální mimika neovlivní pouze úsudky, dojmy, které o nás obdrží ostatní, ale současně také úroveň vlastního emocionálního stavu.

2.2 Komunikace v podniku

Komunikaci, která probíhá ve firmách, lze podle Tureckiové (2004, s. 116) považovat za specifickou kategorii sociální komunikace. V konkrétních případech firemní komunikace se jedná primárně o informační a vztahové propojení hospodářské organizace (firmy/podniky), tedy jejích členů, popřípadě také o propojení organizace s okolím. Toto propojení umožní realizovat všechny procesy vedení (řízení) a také rozvoje lidí. Firemní komunikace se dělí na **interní**, která probíhá uvnitř organizace mezi zaměstnanci, a **externí**, která probíhá například mezi zaměstnanci a zákazníky.

Efektivnost komunikace podle Vymětala (2008, s. 31) závisí především na příjemcích daných informací. Je důležité, aby se odesílatel informací dokázal vžít do role dotyčného, který dané informace přijímá. Autor doporučuje, aby člověk předvídal, jak bude přijímací osoba reagovat na danou situaci. Současně je nutné modifikovat podobu předávání sdělení cíli, aby došlo ke vzájemnému pochopení a porozumění. Odesílatel informací se musí snažit zjednodušit a přizpůsobit srozumitelnost výkladu, ale také jazyka.

Základní požadavky efektivní komunikace definuje Vymětal (2008, s. 26) následovně:

- **Zřetelnost** – dané informace, které jsou předávány, musí být jednoduše pochopitelné.
- **Stručnost** – zpráva by neměla být příliš obsáhlá, aby nedošlo ke ztrátě během přijímání informací z důvodu dlouhého sdělování. Je důležité, aby došlo k pochopení toho, co je pointou dané komunikace.
- **Správnost** – před konverzací je důležité vědět veškeré detaily určité nejasnosti, konfliktu, případně vědět aspoň podstatu.
- **Úplnost** – vždy je důležité mít na jednání dostatek časového prostoru, musí dojít k předání všech informací.
- **Zdvořilost** – člověk by měl být ke všem a vždy velice zdvořilý, vedoucí by měl jít příkladem.

Kolektiv autorů (2012, s. 32) zdůrazňuje, že komunikace je často bagatelizována, jelikož se bere za samozřejmost. Mnoho lidí se domnívá, že komunikaci není nutné zlepšovat nebo se na ni více zaměřovat. Autoři také upozorňují, že vhodná volba komunikačních nástrojů v rozdílných situacích je také významným nástrojem motivace.

Techniky efektivní komunikace podle Meškové (2012, s. 30) jsou následující:

- **Popis, konstatování** – zaměření na skutečnost, co se opravdu stalo, nikoliv, čím to byla chyba, příjemci to pomůže objevit spojitosti.

- **Informace, oznámení** – věty by měly být oznamovací, vhodnost informací o věcech, které jsou kladné.
- **Vyjádření vlastních potřeb, očekávání** – používání první osoby jednotného čísla.
- **Možnost volby** – podporování rozvoje kritického myšlení. Člověk cítí za osobní rozhodnutí zodpovědnost, podporuje se tím vnitřní motivace dotyčného. Možnost volby nesmí být v žádném případě manipulační.
- **Technika dvou slov** – oslovení a stručnost, a následné vynechání slovesa blokuje charakter přisnosti repliky, příkazu, občas může stačit pouhé gesto či pohled.
- **Prostor pro spoluúčast, aktivitu druhého** – účinnost je založená na aktivitě a na vnitřní motivaci dotyčného.

2.2.1 Řízení lidských zdrojů

Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- rozmanité;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- strategické s důrazem na integraci;
- aktivita prováděna manažery, praktické řízení je záležitostí liniových manažerů;
- založené na teorii, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál);
- zaměřené na podnikové hodnoty.

Výše uvedené charakteristiky řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2007, s. 33) rozhodně nemají univerzální platnost.

Za zdroj nejsou podle Plamínka (2011, s. 60) považováni lidé, ale jejich určité **schopnosti, postoje a vlastnosti**.

Schopnosti – důležitým zdrojem jsou znalosti a dovednosti daného člověka, tedy to, co dotyčný člověk ví a umí (souhrnně se dá mluvit o schopnostech). Jedná se o potenciál člověka, s nímž je možné pracovat. Jednotlivé schopnosti se dají rozvíjet, například prostřednictvím vzdělávacích programů. Schopnosti samotné nestačí, vždy je nezbytné, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali k žadáným činům. To ovlivňuje postoje.

Postoje – vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality určitého člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, jelikož ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmožou, pokud nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je, příkladem mohou být motivační programy. Změnit nelze teprve třetí charakteristiku lidských zdrojů, a to vlastnosti.

Vlastnosti – jde o soubor těch charakteristik lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidmi měnit. Může to být z toho důvodu, že se jedná o neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti jedince, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Častěji jde o zděděné než naučené charakteristiky; tedy se spíše jedná o tu stránku osobnosti, která je označována jako temperament.

Autor uvádí, že pro vedení lidí je důležité poznání, že jedince s určitými vlastnostmi není možné ve společnosti vychovat, ale pouze získat již *hotového jedince*. Vlastnosti jsou tedy předmětem úvah prvního sledu; to znamená, že probíhají při výběru uchazečů o určitou práci. Při práci s lidmi se vyplatí jednotlivé osobnostní vlastnosti akceptovat. S určitou výjimkou je možné trpělivě poznávat a díky tomu jednodušeji chápat, předvídat a ovlivňovat jejich nositele.

Klein a Kresse (2008, s. 143) rozdělili teorie, které se týkají vedení lidí, podle dvou rozdílných východisek. První východisko předpokládá, že jsou lidé od přírody líní a špatní. Z tohoto pak vyplývá, že se pracovníci musí donutit k výkonu vyváženou směsí tlaku a odměn, jedná se o metodu *cukru a biče*. Je nezbytné spolupracovníky kontrolovat, zda se drží určeného směru. Podle tohoto východiska, jakmile je zaměstnanec přenechán jeho vlastní iniciativě, tak bude v krátké budoucnosti přinášet méně, než jsou jeho možnosti. Druhým východiskem je předpoklad, že lidé jsou v zásadě dobří a jsou připraveni podávat nejlepší výkony. V tomto případě je nutné zaměstnancům poskytnout prostor pro jejich výkonnost. V předchozím případě je nutné, aby vedení spolupracovníky nutilo, ale v tomto případě se vedení stává zbytečným, pokud zaměstnanci dosahují výkonů, které vedou k plnění zadaných cílů. Blažek (2014, s. 177) podotýká, že je mnoho teorií vedení lidí. Teorie jsou založeny na rysech vedoucího pracovníka, na osobních kvalitách, ale také způsobu chování.

2.2.2 Vedoucí pracovník

Klein a Kresse (2008, s. 141) definují vedoucího pracovníka z teoretického hlediska, ale také z praxe. Pokud se prý zaměříme na všechny požadavky, které jsou prezentovány jako nezbytné pro manažera (tj. každý manažer musí tyto požadavky splňovat), pak by manažeři byli „nadlidi“, kteří musí mít obrovskou motivaci a značné odborné schopnosti. Současně se také vždy musí za každé situace ztotožňovat s cíli a plány organizace a svůj dokonalý přístup musí předávat spolupracovníkům, kteří jsou právě vedoucími pracovníky motivováni k maximálním výkonům. Ke všem uvedeným požadavkům autoři zařadili také schopnost dobře reprezentovat své oddělení a organizaci jako celek, a to nejen interně, ale také externě. Tento požadavek je spojen s vysokou loajalitou vedoucích pracovníků vůči organizaci. Vedoucí pracovníci by měli být rovněž schopni pracovat efektivně 12 hodin denně a více, primárně pro plnění cílů společnosti. K tomu, aby vedoucí pracovníci byli úspěšní v praxi, aby byli schopni přesvědčit a efektivně vést své podřízené, je – dle zmíněných autorů – důležité, aby měli autoritu. Rozlišují tři druhy autority, a to odbornost, osobní autoritu (vůdcovství) a významné postavení v hierarchii. Pokud jde o odbornost, nemusí být nejvyšší, protože zpravidla platí, že výborní specialisté (experti) nejsou vhodnými adepty na vedoucího pracovníka. Jedinec s vysokou osobní autoritou se dle autorů za všech situací stane neformálním vůdcem. Poslední forma autority záleží na hierarchickém postavení. Jakmile vedoucí pracovník musí během argumentace a plánování obhajovat formální autoritu své funkce, výrazně tím oslabí jeho vůdčí autoritu téměř u všech. Formální autorita by se neměla vynucovat tím, že se na ní bude vedoucí pracovník neustále odkazovat, aby získal respekt. Na druhé straně vedoucí pracovníci, kteří zůstávají v týmu nejlepšími odborníky, se potýkají s nedostatečnou motivací k vedení týmu, protože oni sami většinou pracují přesčas a soustředí se převážně na svou odbornou práci.

Daigeler (2008, s. 15) uvádí, že vedoucí pracovníci by měli dokázat nadchnout, ale také motivovat. Motivace spolupracovníků je jedním z hlavních úkolů vedoucího, což vyplývá z každodenní pracovní rutiny. Motivace je závislá na rovnováze osobních cílů zaměstnanců s vytyčenými cíli. Rovnováhu mezi osobními cíli s těmi pracovními je schopen nastolit pouze samotný pracovník, kterého se to týká. Ve chvíli, kdy dojde ke splnutí obou cílů, může tento efekt působit dlouhou dobu a současně dochází k podpoře odpovědného a cílevědomého jednání. Nástroje vnější motivace, jako jsou pobídky, odměny nebo tlak, vede k negativnímu převrácení vztahu prostředek – cíl. Autor uvádí, že práce, která byla dříve cílem snažení pro dotyčného, se následně stane pouhým prostředkem, díky kterému dokáže získat lákavé výhody, příkladem může být finanční odměna. Tureckiová (2004, s. 73) hodnotí vedení lidí (leadership) jako podporu a zlepšování vztahů mezi všemi dotyčnými, kterých se to také týká, a to nejen uvnitř organizace, ale současně i vně. Podporuje zaměstnance k rozvoji jejich výkonnosti a k tomu, aby dosahovali vytyčených cílů a výsledků, které se od daných zaměstnanců očekávají.

Autorka uvádí důležitost skutečnosti, aby zaměstnanci chápali, z jakého důvodu a jak právě jejich práce pomáhá k naplnění cílů existence společnosti, kterou na základě spolupráce tvoří.

Podle Halíka (2008, s. 37) spočívá hlavní klíč dobrého vedení lidí již při výběru lidí. Pokud je dotčený na pozici, kde může povýšit nejbližší spolupracovníky, je nezbytné tomuto kroku věnovat velkou váhu a pozornost. Koubek (2011, s. 53) uvádí, že k plnění cílů ve společnosti je nutné personální plánování. Vedoucí pracovník v tuto chvíli musí dokázat stanovit vize a realizovat veškerá opatření, která jsou nutná pro zajištění úkolu organizace nezbytnou pracovní silou. Kolektiv autorů (2012, s. 12) zmiňuje, že jedinec, který je na pozici vedoucího pracovníka, je postaven na vrchol imaginární pyramidy; přesto ale jeho povinnosti vedou z oblasti řídicích pravomocí do sektoru vykonavatele prvotních dějů. Firemní management v této souvislosti hovoří o majiteli procesu.

Pauknerová a kolektiv (2012, s. 134) se zaměřuje na teorii určitého chování dle osobnostních rysů žen a mužů; rozlišuje společnosti zažité femininní, maskulinní a androgynní chování. Rysy femininní jsou spojeny s ženami, pro které je typický soucit, sociální orientovanost a emocionální zaměřenost. Na rozdíl od rysů maskulinního, pro které je typická rozhodnost, asertivita, nezávislost. Androgynie je autory charakterizována jako projev velice flexibilního chování, v reakci na změnu situace.

Vedoucí pracovník jako leader

Tureckiová (2007, s. 24) definuje leadera jako jedince, který svým jednáním a svými znalostmi a současně dovednostmi budí u ostatních zaměstnanců nejen respekt, ale také důvěru. Pro leadera je také specifické ovlivňování jednání ostatních lidí a nedirektivní forma pomoci jejich rozvoji. Kolektiv autorů (2012, s. 13) uvádí, že v této roli má vedoucí pracovník na starosti vytvoření strategického rámce, strategie organizace. Musí dokázat přesvědčit ostatní pracovníky o správnosti strategického záměru a získat je pro jeho realizaci. Autoři uvádí, že k tomu musí vedoucí pracovník disponovat řadou kompetencí. Musí mít schopnost měnit myšlenky, dokázat analyzovat a vyhodnocovat informace, rozeznávat lidské osobnosti, naslouchat a motivovat ostatní. Cipro (2015, s. 19) zmiňuje, že v této roli je preferovaný motivační způsob řízení lidí, kdy vedoucímu pracovníkovi záleží na optimálních vztazích s jeho zaměstnanci. Vhodnou formou vedení se je snaží přesvědčovat o vizi, poskytuje zpětnou vazbu, která bývá pozitivní. Současně se vedoucí pracovník snaží udržet respekt, chce být příkladem, aby ho ostatní spolupracovníci ochotně následovali.

Vedoucí pracovník jako manažer

Kolektiv autorů (2012, s. 13) uvádí, že tato role charakteristická pro dosáhnutí strategických cílů a pravidel, které jsou stanoveny leaderem. Ke splnění těchto cílů je nutná kooperace ostatních spolupracovníků. Autoři zmiňují, že z manažerského hlediska se jedná o roli, která je v celé organizaci nejvíce komplikovaná. Mezi hlavní kompetence autoři řadí – schopnost vyhodnocovat myšlenky, dokázat argumentovat směrem k leaderovi, rozhodovat, akceptovat myšlenky ostatních, zvládat řízení lidských zdrojů, poskytovat a vyhodnocovat zpětnou vazbu. Cipro (2015, s. 19) definuje vedoucího pracovníka jako hybatele veškerých firemních procesů, které vedou k dosahování cílů. Autor odlišuje, jestli vedoucí pracovník řídí procesy bez lidí, do těchto procesů spadají například finance, strategie nebo také IT oddělení. Opačným případem jsou procesy, ke kterým je nutné řízení lidí. Nicméně v obou případech dochází vždy k nepřímému dopadu činnosti vedoucího pracovníka na ostatní pracovníky ve společnosti, což si uvědomuje malé množství osob.

Vedoucí pracovník jako vykonavatel

Kolektiv autorů (2012, s. 13) zmiňuje, že vykonavatel splňuje cíle a úkoly okamžitě. Jedná se o kompetence, které vedou k dosáhnutí určeného výkonu a péči o své zdroje.

Kolektiv autorů (2012, s. 8) v obecné rovině definuje kompetence jako schopnosti, způsobilosti, pravomoc či moc. Obecná manažerská literatura rozděluje kompetence dvojím významem:

- **Kompetence od jiného** – vždy jsou spojené s typem organizační struktury, souborem rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývá odpovědnost za důsledky (pravomoc, vliv, moc).
- **Kompetence od sebe** – vyjadřují obecné schopnosti reálně posoudit situaci a dokázat tomuto přizpůsobit jednání, dokázat reagovat na situaci (způsobilost, schopnost).

Níže jsou uvedeny některé nutné dovednosti a schopnosti vedoucího pracovníka, jak je definuje Halík (2008, s. 54).

Získat si přirozenou autoritu – autorita nemůže být koupena, bylo by možné si ji vynutit, ale v tuto chvíli by to byl strach. Autoritu si člověk nezajistí ani prostudováním příruček či encyklopedií, ani v případě, kdy jeho chování bude příliš benevolentní nebo bude enormně hodný. Autor zmiňuje, že důležitý krok k získání autority je to, aby jedinec byl svůj; člověk na vedoucí pozici by měl umět pomoci či poradit, budovat přátelskou atmosféru současně s vedoucím přístupem. Autor zdůrazňuje, že vedoucí pracovník musí ostatní zaměstnance chválit, ale také je v případě nutnosti kritizovat.

Dokázat plnit sliby – člověk by neměl nikdy slibovat něco, co není možné splnit. To platí v osobním životě, ale také v pracovním. Jakmile je vedoucí pracovník v pozici, kdy rozhodnutí závisí i na jiné osobě, je lepší nic neslibovat. Autor doporučuje, že je vhodné slíbit, že vedoucí pracovník pro určitou věc udělá maximum.

Dokázat rozhodnout za všech situací – vedoucí pracovník má hlavní pracovní náplň rozhodovat se. Je nemožné, aby se vždy dotýčný rozhodnul správně a vedlo to vždy k úspěchu. Je důležité snažit se v rozhodnutích dělat chyby co nejméně; ideální je, aby tato chybovost neovlivňovala důležité a podstatné rozhodnutí.

Pružně reagovat na změny situace a nebát se přiznat chybu – správný vedoucí pracovník by měl dokázat využívat schopností spolupracovníků, ale je chybou jedince nutit do věci, kterým se brání, pokud k tomu mají reálné důvody. Autor podotýká, že je nutné, aby vedoucí pracovníci dokázali jednat asertivně, nikoli diktátorsky.

Manažer

Fairweather (2009, s. 23) identifikuje úspěšného manažera dle dvou faktorů. Prvním faktorem je, že manažer odvedl svou práci. Druhým faktorem pak je, že danou práci odvedl co nejjednodušším a také nejméně stresujícím způsobem. Autor uvádí, že je důležité mít spokojený tým, který se cítí motivovaný, ale také musí dobře fungovat. V případě, že tým nefunguje, jak se očekává, lze odvodit, že není veden úspěšným manažerem. Autor podotýká, že úspěšní manažeři musí znát obor, ve kterém pracují, ale ještě mnohem důležitější je skutečnost, že dokáží své pracovníky motivovat k nejlepším výkonům. Blažek (2014, s. 14) uvádí, že důležitost managementu pro úspěšnost společnosti roste a zároveň roste i důležitost vykonavatelů, tedy manažerů. Doba, kdy vedoucí pracovníci pouze řídili a všechny úkoly vykonávali zaměstnanci, je minulostí. Participace zaměstnanců společnosti na řízení se rapidně zvyšuje. Manažer dle uvedeného autora musí dokázat svým spolupracovníkům poskytnout prostor pro jejich samostatnou práci a zaměstnanci musí být ochotni a schopni tento prostor využít co nejeфекtivněji. Autor rozděluje manažery do tří skupin – manažeři v první linii (tzv. liniovní manažeři), střední manažeři a vrcholoví manažeři.

Lojda (2011, s. 9) uvádí, že v současnosti je doba charakteristická převzetím většiny rolí a povinností ve společnosti právě manažery. Řízení změny se stále zrychluje a zaměstnanci mají větší podíl na řízení společnosti. Více se klade důraz na proces plánování, organizování, řízení

a kontrolování. Dotyčný, který je zodpovědný za zmíněný proces, je manažer. Manažer musí přemýšlet a cílit do budoucnosti, díky tomu dokáže odpovědně přijmout cíle organizace. Manažer musí být i schopný vizionář, změny by měl být schopen akceptovat bez problémů. Současně je důležité, aby ovládal manažerské techniky a měl praktické dovednosti v několika oblastech. Management v dnešní době představuje mnoho metod, technik a postupů, které slouží jako podpora pro práci manažerů. Využívání dostupných technik je minimum toho, co by měl manažer zvládnout. Uplatňování řídicích praktik jsou dle autora tvrdé dovednosti. Kromě zmíněných dovedností, které spadají do tvrdých, musí manažer mít dovednosti, které jsou nezbytné k vedení lidí, což jsou měkké dovednosti. Autor zmiňuje, že je možné získat nejen manažerské techniky, ale také manažerské dovednosti. Lojda (2011, s. 10) považuje za hlavní předpoklad úspěšného řízení lidí z pohledu manažera, jaký je dotyčný člověk, jaká je osobnost a jaké jsou jeho lidské kvality. Osobní rozměr manažera tvoří dostatečná míra sebepoznání, schopnost sebeřízení, reflexe a s touto souvisí i sebereflexe. Autor definuje požadavky, které organizace od manažera očekávají. Firmy chtějí, aby manažeři chápali nejen sebe sama, ale také ostatní zaměstnance, a to jako jedince, které autor charakterizuje jako originální soubor schopností a dovedností. Je důležité, aby manažeři dokázali pochopit rozdíly jedinců, na základě kterých dokážou zvýšit pracovní výkony. Veškeré tyto rozdíly by měl dokázat využít k určitým úkolům. Povinností každého manažera je dobře zvládat manažerské techniky a také ostatní metody, které mohou být uplatněny v různých oblastech managementu. Manažer musí dosahovat cílů na základě kooperace a práce se spolupracovníky; je tedy nutné, aby měl schopnosti, díky kterým dokáže organizovat, vyjednávat, motivovat, ale také efektivně ovlivňovat.

Manažer je Khelerovou (2010, s. 78) definován jako člověk, který má na starosti celý tým spolupracovníků, díky kterým dosahuje určené cíle. Autorka nazývá tento způsob formálními autoritami. Manažer dle autorky může získat autoritu díky svým znalostem nebo osobnosti. Autoritu jako osobnost může získat na základě pozitivního vnímání ostatními spolupracovníky. Autorita, která je závislá na znalostech, je důležitá, neboť díky tomu manažer získá respekt a uznání. Ostatními jedinci je v tomto případě manažer chápán jako odborník a z toho důvodu mají vůči němu respekt. Autorka zmiňuje, že vždy nelze vybudovat si autoritu pouze díky získaným znalostem. Manažer musí chápat a respektovat ostatní zaměstnance, kteří budou větší odborníci na danou věc a mohou tak svými znalostmi překonat vedoucího pracovníka. Manažer musí efektivně vyjednávat a také vést, jedná se o důležitější schopnosti než se soustředit pouze na znalosti, aby byl největším odborníkem. Autorka poukazuje na výsledky řady výzkumů, které dokládají, že mnoho uznávaných odborníků nedokázalo ve vedoucí pozici uspět. Mezi hlavní příčiny patřila nevhodná komunikace a její způsob, individualismus a s tím související nerespektování spolupracovníků. Odborníci byli nerozhodní, neměli dostatek taktu při argumentaci. Podle autorky získali autoritu odborníka, ale nezískali autoritu jako osobnost. Dle Folwarczné (2010, s. 14) se pojem manažer objevil v anglosaských zemích a označoval jedince, kteří jsou zodpovědní za chod společnosti nebo také služby. Jiřincová (2010, s. 11) zmiňuje, že úkolem manažera je také organizování společné činnosti ostatních zaměstnanců ve společnosti a je v jeho zájmu, aby všichni dokázali kooperovat co nejefektivněji a nejlépe. Klíčem k dosažení úspěchu je schopnost efektivně komunikovat. Fairweather (2009, s. 29) zařadil do faktorů úspěchu: sebekontrolu, víru, energii, dobré vztahy a také odvahu. Autor rovněž podotýká, že se manažeři musí smířit s tím, že se lidé nedají změnit či předělat.

2.2.3 Základní styly rozhodování a vedení (řízení)

Blažek (2014, s. 175) uvádí, že vedení lidí je tvůrčí proces, který se může u každého lišit, což je dáno osobností vedoucího pracovníka. V případě, že má být styl vedení účinný, je nutné, aby byla zohledněna konkrétní situace. Záleží na pracovnících, kteří jsou řízeni, cíle, kterých je

nutno dosáhnout; je tedy nezbytné pohlížet na ostatní důležité okolnosti a přemýšlet komplexně o veškerých detailech. Autor rozeznává tři základní styly vedení, a to autokratický, participativní a liberální.

Tureckiová (2004, s. 117) zdůrazňuje, že efektivita systému firemní komunikace je podmíněna schopností efektivní komunikace (komunikativností) jednotlivých pracovníků. Autorka zmiňuje, že tato způsobilost je v praxi poměřována výsledkem komunikačního aktu, tedy dosažením cíle, což může být splnění cílů na základě vedení lidí. Tureckiová (2007, s. 99) uvádí, že styly vedení jsou pravidelné formy jednání manažera (leadera) ve vztahu k ostatním spolupracovníkům v týmu, který vede, a současně také k jednotlivcům. Plamínek (2011, s. 108) poukazuje na to, že se požadavky na styl řízení stále mění a je nutné, aby se vyvíjely spolu s rozvojem vitality systému. Ke stabilitě týmu je dle autora důležité spolehnout se na to, že lidé pracují s jistou motivací a že přijali svou roli a úkoly. Této situace by měli vedoucí pracovníci dosáhnout svými komunikačními dovednostmi.

Dále v textu jsou uvedeny styly rozhodování a vedení, jak je uvádí Halík (2008).

Autokratické (autoritativní, individuální) vedení – Halík (2008, s. 64) zmiňuje, že dominantní řízení a usměrňování skupinové dynamiky jedincem, která bez ohledu na názory ostatních ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost týmu jako celku. **Plně** autokratický styl autokratického rozhodování (vedoucí pracovník si sám splní daný úkol bez pomoci svých spolupracovníků). **Částečně** autokratický styl autokratického rozhodování (vedoucí si za pomoci spolupracovníků zajistí nutné informace).

Konzultační vedení – dle Halíka (2008, s. 64) se toto vedení dá přirovnat k formě poradenství. Jedná se o vybrané spolupracovníky, kteří jsou ochotni na sebe zodpovídat za rizika, která jsou spojené s konzultační činností. Autor rozděluje dvě alternativy konzultačního vedení. V první alternativě jsou vybraní spolupracovníci dle určitých profesí a každému je samostatně rozdělena úloha. Každý pracovník musí být za svou úlohu plně zodpovědný. Od každého ze spolupracovníků je nutné žádat jedno řešení, jakmile vedoucí pracovník obdrží řešení od všech zaměstnanců, může si vybrat, které se zdá dotyčným nejlepší. Druhá alternativa se zaměřuje na celý tým, kterému je zadán úkol a všichni spolupracovníci z týmu se na úloze podílí. Tým tedy přednáší dohromady různé varianty řešení. Finální rozhodnutí je opět na vedoucím pracovníkovi, který se na vyřešení daného problému může také podílet.

Týmové vedení – dle Halíka (2008, s. 65) se jedná o efektivně postavený tým odborníků, kteří jsou schopni řešit obtížnější úkoly. Zodpovědní zaměstnanci na správném místě a současně ve správný okamžik a pod správným vedením budou dosahovat úspěchů. V čele stojí koordinátor; měla by to být osoba, která je respektována celým týmem. Tento jedinec nesmí zasahovat do rozhodnutí, musí sestavit tým, který může doplňovat či měnit spolupracovníky. Vše koordinuje a je hlavní zodpovědný za splnění termínu. Nesmí prosazovat jeho řešení z pozice vedoucího, ale vybere řešení, které podporuje celá skupina.

Rozhodování na miskách váh – podle Halíka (2008, s. 65) se jedná o rozhodování na základě pomyslné misky váh *pro a proti*. Nejedná se o rozhodování dle počtu, ale podle vážnosti jednotlivých výhod a nevýhod. Autor zmiňuje, že každé rozhodnutí nese určitou míru rizika, z toho tedy vyplývá, že osoby, které se bojí rizik, by neměly být vedoucími pracovníky.

Tureckiová (2007, s. 13) zmiňuje, že favoritem několika posledních desetiletí bylo týmové vedení, které v současnosti nahradilo delegování, zmocňování a sebeřízení. Nelze jednoznačně určit styl vedení, který by byl obecně platný pro všechny zaměstnance, podniky a odvětví.

2.3 Komunikace jako nástroj řešení konfliktů na pracovišti

Mikuláščík (2010, s. 16) uvádí, že komunikační dovednosti patří do součásti měkkých dovedností – soft skills. Všechny tyto dovednosti pomáhají rozvíjet osobnost, posilovat sebevědomí každého jedince. Díky komunikačním dovednostem je možné získat sebedůvěru, sebejistotu a také sebeúctu. V případě, že je člověk schopen komunikovat, usnadňuje to kooperaci ve společnosti, řešení konfliktů na pracovišti či komplikací. Není myšleno pouze dovednost komunikovat, ale současně umět porozumět ostatním, a to díky empatii. Suchý a Náhlovský (2012, s. 69) definují empatii jako schopnost vcítění se do druhé osoby, uvědomění si jejich emocí, ale člověk se s nimi neztotožňuje. Dále Mikuláščík (2010, s. 16) uvádí, že je důležité dokázat, vysvětlit striktně, ale neagresivně své řešení či návrh, a to právě díky asertivitě. Lahnerová (2012, s. 14) definuje asertivitu jako schopnost, dovednost či techniku, která pomáhá překonat působení emocí a díky asertivnímu chování efektivně sdělit své zájmy, pocity či postoje. Podle Mikuláščíka (2010, s. 16) se těmito dovednostmi člověk dokáže bránit proti manipulaci a jednodušeji řešit veškeré konflikty. Díky komunikaci se tvoří monolog, ale také dialog, které jsou součástí našich životů a nejen pracovních, ale především osobních. Komunikace je v našich životech nesmírně důležitá, ale to si většina lidí neuvědomuje. Každý, kdo cítí nejistotu, rezervu, na které by se dalo pracovat, určitě by neměl podle autora váhat, a měl by udělat maximum pro sebezdokonalení komunikačních dovedností, a nejen těch.

Mikuláščík (2010, s. 16) zdůrazňuje, že komunikační dovednosti nám mohou pomoci dosahovat úspěchů, uspokojit, potěšit danou komunikací. Základem úspěšné komunikace je vědomá a kontrolovaná volba slov, které člověk používá, ale také na kvalitním vnímání komunikačního partnera a také na odpovědnosti. Vnímání komunikačního partnera nejsou pouhá slova, ale je možné sledovat neverbální projevy, tón řeči. Na základě této zpětné vazby je možné vytvořit si dojem, jak bylo naše sdělení přijato, vnímáno a pochopeno. Díky komunikačním dovednostem si o nás ostatní vytváří daný obraz. Jsou skutečnosti, během kterých komunikace neprobíhá správnou cestou, osobu to může významně demotivovat. Může dojít k nejistotě, nedorozumění, strachu z následné konverzace, dalším kontaktem s ostatními, jedná se o nedostatky v komunikaci. Tyto nedostatky podle autora značně ovlivňují sebevědomí dotyčného, mezilidské vztahy a někdy dokonce může ovlivnit i průběh celého života. Khelerová (2010, s. 78) podotýká, že slabina často bývá nevhodná forma komunikace a špatné komunikační dovednosti, individualismus, nezáměr o zaměstnance, nerozhodnost, nedostatek taktu během argumentace.

Komunikace může mít podle Mikuláščíka (2010, s. 17) několik úrovní. Některé osoby používají komunikační dovednosti především z důvodu, aby se předvedli před ostatními, aby se tak prosadili. Podle autora lze konstatovat, že jsou dva typy lidí. První typ člověka je ten, který se egoisticky předvádí a vyžaduje pozornost, kterou vyhledává. Druhý typ člověka je naprostý opak, který se vyhýbá prezentacím, komunikaci a nesnáší být středem pozornosti. I když dva lidé mluví jedním jazykem, ne vždy dojde k pochopení a porozumění. Každý člověk má jiné chování, rozdílnou slovní zásobu, ale také postoje a pocity. Někteří lidé mají problém komunikovat a bohužel také zlepšovat své komunikační dovednosti. Z těchto důvodů jejich komunikace ztrácí význam, monology a dialogy mohou končit s pocity nepochopení, neuspokojení až někdy trapností. V tuto chvíli se doporučuje věnovat mnohem více času na přípravu, méně mluvit a více promýšlet. Každému vyhovují jiná témata rozhovoru, o kterých lze dlouze hovořit, ale vždy člověk musí přemýšlet nad tím, zda to zajímá i posluchače, kteří by mohli vnímat konverzaci jako zdouhovou či dokonce zbytečnou. Ne všichni jsou naplnění a nadšení ze stejných věcí, jak již bylo zmíněno, každý člověk je odlišný. Komunikační dovednosti napomáhají zvládat krizové situace, dokázat předejít a zvládat konflikty, mohou sloužit jako nástroj pro motivování a přesvědčování ostatních. Komunikační dovednosti pomáhají najít společnou řeč s rozdílnými typy lidí, na základě jejich povahy, postoje a zájmů.

Mezi klíčové komunikační dovednosti DeVito (2008, s. 14) začlenil:

- efektivitu vnímat a naslouchat – dovednost dokázat, udělat si přesnější úsudek o lidech, dokázat naslouchat, co lidé říkají nebo mají na mysli;
- tvorbu a příjem verbálních a neverbálních sdělení – dovednost používat slova a všechny neverbální prvky formou, která pomáhá k dosažení vytyčených cílů;
- interpersonální komunikaci – dovednost řídit rozhovor tak, aby eliminoval interpersonální konflikty a posiloval pozitivní interpersonální vztahy;
- komunikaci v malých skupinách – dovednost stát se členem nebo šéfem malého týmu pro tvorbu nápadů, předávání si informací a řešení komplikací;
- veřejné projevy – dovednost efektivně informovat nebo dokonce přesvědčit odlišné typy posluchačů;
- mediální gramotnost – dovednost analyzovat média a nenechat se nikým oklamat.

Khelerová (2010, s. 16) mezi nejdůležitější komunikační dovednosti zařadila:

- aktivní naslouchání;
- techniku kladení otázek;
- neverbální komunikaci;
- empatii.

2.3.1 Komunikační problémy

Mikuláščík (2010, s. 36) uvádí, že komunikace může být ovlivněna bariérami, které mohou ničit určité situace. Může nastat komplikace, která je narušována psychikou některých osob, jež jsou zapojené do dané konverzace. Také záleží na náladě všech zúčastněných osob. V situaci, kdy má člověk cokoli řešit, je důležité, aby se cítil psychicky i fyzicky dobře; autor upozorňuje na to, že neklid dané osoby je téměř vždy poznat. Mešková (2012, s. 36) uvádí, že bariéry v komunikaci zabraňují porozumět komunikačnímu obsahu, případně ho také mohou zkreslit. Autorka rozdělila bariéry v komunikaci na interní a externí. **Interní bariéry** závisí na osobnosti vysílatele nebo příjemce informace. Může se jednat o tiché nebo rychlé mluvení, ráčkování, používání slov, kterým příjemce nerozumí. **Externí bariéry** se vztahují k vnějšímu prostředí. Může to být šum, hluk v místnosti nebo i z ulice. Nevhodné jsou brýle s tmavými skly, které znemožňují oční kontakt.

Negativní komunikace

Vymětal (2008, s. 152) uvádí, že negativní komunikace je specifická především nesouhlasem, kritikou, odporem, odmítáním, případně může obsahovat i předstírání. U ostatních tato komunikace nevyvolává pozitivní zpětnou vazbu od ostatních. Negativní komunikaci následuje devalvace vztahů. Devalvace je definována jako znehodnocení, snížení sebevědomí, obecně je problematizován kompletní komunikační proces. Mezi příklady devalvace dle autora patří křivé obvinění, kdy se jedinec nemůže obhájit; neodůvodněné nepřátelské chování; ostatní využijí naší důvěry; pomluvy; v kolektivu je člověk shazován, ponižován nebo urážen; hrubé a necitlivé chování; nedodržování pravidel slušného a korektního chování. Na základě zmíněných příkladů je jasné, že komunikační problémy vzniknou ve chvíli, kdy se naskytne nesoulad mezi zakódováním a dekodováním daného sdělení. Problémy v komunikaci mohou vzniknout také z psychologických aspektů komunikačního šumu nebo komunikační bariéry dotyčného, například nepochopení, neshody, emocionální bloky, nepochopení. Často se setkáváme s tím, že lidé, kteří vědomě a pro svůj vlastní prospěch lžou, intrikují, účinně ovlivňují svým chováním i ostatní. Problémová komunikace může vyústit do konfliktní fáze nebo krizové komunikace. Konfliktní, krizová nebo problémová komunikace nenastává pouze v pracovním životě, ale

často i v osobním životě. Tyto skutečnosti přichází v nevhodných a také nečekaných okamžicích. Vždy je nezbytné být na tyto situace, co nejlépe připraven, vždy raději pro jistotu počítat s horší variantou a mít připraven tzv. *krizový scénář*. V situaci, kdy člověk není připraven na danou situaci a nepočítá s danou variantou, bývají reakce nepřiměřené. Negativní komunikace se projeví narušením interpersonálních vztahů ve společnosti, zhoršením pracovního výkonu, kvality práce a dokonce někdy i neurózou.

2.3.2 Konflikty

Bednář (2015, s. 15) uvádí, že pojem konflikt je latinského původu; ukazuje spor dvou a/či více aktivit, zájmů, snah, tendencí, které jsou úplně či částečně odlišné. Z toho tedy vyplývá, že není možné, aby byly všechny splněny. Všichni se snaží, jelikož je to na úkor těch druhých, vede to k vzájemnému poškozování. V teorii jsou definovány různé druhy konfliktů, existuje jejich různá kategorizace či rozčlenění. Konflikty mohou mít různé podoby, nicméně základem všech konfliktů jsou střety; v praxi se setkáváme především se spory lidí. Konflikty na pracovištích mohou být neviditelné, ale i tak jsou přítomny. Konflikty se mohou, ale nemusí, demonstrovat, stejně tak mohou a nemusí ovlivňovat pracovní prostředí, atmosféru. Dle Mikuláščíka (2015, s. 79) z konfliktů plyne, že každý člověk je individuálně odlišný, jedinečný, každý má jiné názory, zkušenosti, postoje. V případě, kdy se dotyčný pokusí prosadit své vlastní zájmy, můžeme se setkat s odporem. Pokud všichni účastníci respektují určitá pravidla, není konflikt škodlivý mechanismus. I tak, ale většina lidí dle autora bere konflikt jako negativní, destruktivní situaci, a z toho důvodu se všichni snaží konfliktům, problémům, sporům či komplikacím vyhýbat. Účastníci se v konfliktech učí, poznávají ostatní i sebe samotné, získávají rutinu a odolnost, ale také současně se může stát, že se budou ubíjet, ničit nebo neurotizovat. Je nutné si uvědomit, že ne všechny konflikty musí být za každou cenu vyřešeny. Autor podotýká, že konflikt není statický, každý spor má svůj průběh. Mezi důležité aspekty konfliktní situace autor řadí pocity frustrace jako subjektivní nepříjemné pocity; vinu, která je svalována na toho druhého; snížený respekt ostatních; zkrácený názor na minulé či současné situace.

Podle Plamínka (2012, s. 15) jsou konflikty podstatným druhem problémové či krizové komunikace. Tato skutečnost ohrožuje a ničí stabilitu celého systému; pokud tato skutečnost nastane, konflikt lze nazývat krizí. Konflikty a krize mohou ohrožovat existenci všech procesů a systému. Okamžik, kdy zkolabuje celý systém, lze označit za katastrofu. Vymětal (2008, s. 156) uvádí, že se většinou krizová či konfliktní komunikace považuje za zápornou komunikaci, plnou stresu. Někdy je možné, aby v těchto situacích došlo k pokroku a vývoji, což je možné pouze v případě konfliktu zájmů, střetů či protikladů; uvedený vývoj je následně považován za pozitivní konflikt. Jedná se o metodu rozvoje, není to pouze negativní skutečnost, ale tvůrčí proces. Inovace vznikají častěji ze střetů než ze sebeuspokojení. Autor podotýká, že jsou dva pohledy na konflikt, **pozitivní a negativní**. Většina lidí považuje konflikt za negativní věc. Zvládání konfliktů bývá psychicky náročné a spousta lidí nepovažuje konflikt za skutečnost, která je bohužel součástí života.

Lojda (2011, s. 171) zdůrazňuje, že konflikty vždy snižují výkonnost týmu. Existují také konflikty s pozitivním dopadem, při kterém dojde k vyjasnění postojů a nalezení konsenzu. Většina konfliktů bohužel bývá negativních a mají destruktivní dokonce až likvidační vliv na efektivitu práce celého týmu. V situaci, když již v týmu konflikt probíhá, je nutno zahájit sanační opatření. Autor uvádí, že prvním krokem musí být zahájení diskuse, která by měla být vedena v neformálním a přátelském duchu. Je důležité poukázat na společný cíl týmu a rozhodně není vhodné označit viníka konfliktu. Vše se musí řešit s ohledem na společné zájmy. V případě, že před dotyčným stojí dvě zneprátené strany, bylo by vhodné se postavit do role prostředníka a nejlépe jim nabídnout tuto pomoc. Je nezbytné důrazně dbát na dodržování pravidel komunikace a celá situace by měla být směřována k vyřešení problému tak, aby se

příště daný konflikt neopakoval. Pochopení postoje lidí a snaha jim vyjít vstříc je důležitým krokem pro uklidnění situace. Následně je vhodné spolupracovníky pochválit za vyřešení konfliktu. Efektivnost týmové práce není ohrožena pouze konflikty, ale také ztrátou zájmu o práci v týmu nebo dokonce bezradnost nad pracovními problémy. Taková situace podle autora nastává většinou v situacích, kdy se nedodržují pravidla vedení porad. Plamínek (2012, s. 21) zmiňuje, že konflikty se považují za bezprostřední příčinu vývoje. Konflikty mohou být vstupem do procesu vývoje, řešení konfliktů je jeho podstatou a konkrétní možnosti jsou jednoznačným výstupem.

Pozitivní pohled na konflikt

Vymětal (2008, s. 156) podotýká, že se pozitivní pohledy identifikují hůře než právě ty negativní. Je nezbytné si být vědom, že konflikty nám mohou pomoci určité situace vyřešit, dokonce i vylepšit. Ne vždy se podaří daný konflikt vyřešit s pozitivním výsledkem. Konflikty mohou obsahovat výměny názorů, které mohou být pro danou chvíli velice důležité, a díky tomuto faktu mohou být konflikty pozitivně vyřešeny. Je efektivní vést řešení konfliktu tak, aby byl vnímán jako výměna názorů, která povede k příznivější budoucnosti pro všechny, kterých se konflikty týkají a nejen těch. Několik pozitivních pohledů dle autora: snaha vyřešení dané situace; uklidnění atmosféry; zlepšení budoucnosti určité komplikace; ujasnění si, že se vše dá vyřešit; zvládnutí dané situace, která bude ve prospěch všech zúčastněných; možnost spolupráce. Mikuláščík (2015, s. 80) zařadil do pozitivních účinků konfliktů vzrůst sebeúcty na obou stranách po vyřešených konfliktech; efektivně zvládané konflikty vytvářejí pozitivní atmosféru; někteří zaměstnanci vyhledávají napětí jako určitou stimulaci k pracovnímu výkonu, konflikty jsou pro ně výzvou.

Negativní pohled na konflikt

Vymětal (2008, s. 157) hodnotí tento pohled jako mnohem jednodušší než právě výše zmíněný pozitivní pohled. Z tohoto důvodu na něj často lidé přistupují. Každý v případě konfliktu musí investovat energii, čas a současně i emoce, které jsou právě pro konflikty specifické. Lidé cítí strach z výsledku konfliktů, jak se konflikty vyřeší, případně, co mohou změnit do budoucna. Pro každého zúčastněného se jedná o nepříjemnou striktní výměnu názorů. Tato nejistota a strach ovlivňují nejen konflikt, ale také jeho řešení, a dokonce i kooperaci v budoucnosti. Podle autora je možné, že dojde ke ztrátě důvěry a také zablokování možnosti spolupráce. Zpětná vazba, reakce a chování každé osoby je ovlivněno povahou. To je důvod, proč lidé řeší konflikty opravdu rozdílnými způsoby a možnostmi. Pro efektivní a racionální výsledky konfliktů je důležité se dobře připravit na konfliktní či krizové situace, současně je důležité popřemýšlet o možných scénářích, jak se bude daná komunikace vyvíjet. Vymětal (2008, s. 57) do negativních pohledů zařadil stres; povahové rozdílnosti; strach z rozhodnutí, velký konflikt znamená zklamání; záporná atmosféra. Autor uvádí, že konflikty se vždy vyvíjí odlišně. Konflikt někdy může vzniknout ze situace, která byla naprosto bez problémů. Vždy je důležité, aby každý dostal možnost vyjádřit vlastní názor, postoj a možnost vyjádřit návrh řešení situace.

DeVito (2008, s. 455) uvádí, že je důležité se na konflikt připravit. Příprava na konflikt by měla proběhnout tak, že se člověk postará o to, aby daný konflikt proběhl v soukromí. Je důležité vědět, za co člověk bojuje, že se jedná o problémy, které jsou řešitelné. Po konfliktu je nutné využít získané zkušenosti, poznat, co funguje a co naopak ne, udržovat správný pohled na konflikt a zvýšit oboustranný prospěch. Je důležité zaměřovat se pouze na přítomnost, nikdy by se neměly vytahovat a řešit staré stížnosti a křivdy, které se nashromáždily. Plamínek (2012, s. 25) definuje konflikt jako zdroj nerovnováhy či nestability. Mikuláščík (2015, s. 80) do negativních důsledků konfliktu začlenil psychické poruchy ve formě nesoustředění, podrážděnost; fyzické problémy, poruchy spánku.

Typy konfliktů

Mikuláščík (2015, s. 80) rozděluje konflikty z hlediska zjevnosti. Konflikt **potenciální**, tj. konflikt, který by se mohl v budoucnu vyskytnout. Konflikt **reálný**; tento konflikt se už objevil a může mít podobu latentní či evidentní. Konflikt *latentní*, tedy skrytý konflikt, může nastat v situaci, během které dochází k úmyslnému odkládání, může se potlačovat z vůle účastníka. Konflikt *evidentní* může být autentický nebo přenesený. **Manifestovaný** konflikt je zjevný dle vnějších projevů chování. Konflikt **násilný** patří spolu s konfliktem manifestovaným do evidentních konfliktů.

Plamínek (2012, s. 34) rozlišuje spory a problémy, což jsou také konflikty. **Spory** jsou konflikty, ve kterých aspoň jeden člověk má cíl/snahu uplatnit svou alternativu. Autor předpokládá, že ve sporech je vzhledem k jejich povaze mnohem více *člověčiny*, což v tomto případě znamená více pocitů, emocí a obecně lidského faktoru. **Problémy** jsou konflikty, kde všichni zúčastnění neusilují o prosazení pouze svých řešení, ale o schválení správného řešení. Problémy je možné řešit racionálně bez jakýchkoliv emocí, což je základní rozdíl mezi problémy a spory. Spory jsou vždy ovlivněné emocemi; dokud jsou osoby pod vlivem emocí, není možné racionálně argumentovat.

Plamínek (2012, s. 17) uvádí, že konflikty se dají zkoumat z pohledu lidí. Autor rozdělil konflikt do tří typů, a to na základě toho, do jaké míry se konfliktů účastní osoby. Prvním typem konfliktů jsou **extrapersonální**. Jedná se o konflikty, během kterých nejsou hlavní účastníci lidé. Do příkladů těchto konfliktů autor začlenil konflikty mezi jednotlivými živočichy, ale také situace, které jsou naprosto anorganické, jako například vpád horkého magmatu do ledové vody určitého oceánu. Druhý typ charakterizuje jako **interpersonální**. Tyto konflikty se odehrávají mezi osobami nebo skupinami osob. Jedná se o typ konfliktů, které každý zná z běžného života; může se jednat o manželské konflikty, generační, politické, sousedské a další. Poslední typ konfliktů jsou dle autora **intrapersonální**, ty se uskutečňují v psychice jedince. Jedná se především o hájemství specialistů, jako jsou psychologové či psychiatři. Nicméně i s tímto typem konfliktů se setkáváme často. Může se jednat o konflikty různých rolí, které hrajeme, například manažerská role a role matky. Může jít také o konflikt s našim svědomím; zda splnění úkolů, které dostáváme, je správné (eticky, morálně apod.).

Mikuláščík (2015, s. 81) uvádí obdobné členění jako Plamínek (2012, s. 17), navíc hovoří také o **skupinovém** konfliktu, tj. konfliktu mezi dvěma nebo více nezávislými skupinami či týmy, a o **mezinárodním** konfliktu, který vzniká mezi vládami či národy, které mají různé zájmy.

Mikuláščík (2015, s. 81) dále člení konflikty dle psychologických funkcí. **Konflikt názorů** se objevuje z důvodu odlišného názoru na kvalitu odvedené práce, například mezi spolupracovníkem, který úkol vypracoval, a vedoucím pracovníkem, který daný úkol zadal. **Konflikt představ** vzniká z důvodu odlišných představ o tom, jak se má zadaný úkol splnit či jak efektivně vyřešit danou problémovou nebo krizovou situaci. **Konflikt zájmů**, vzniká v důsledku skutečnosti, že každý účastník se ztotožňuje s jinými zájmy, které se snaží prosadit. **Konflikt postojů** je důsledkem rozdílných zkušeností; jednotlivci prosazují rozdílná stanoviska. Například na jednu osobu mohou existovat rozdílné názory, pozitivní a negativní. Nejčastější je, dle uvedeného autora, **konflikt smíšený**. Například dotyčný má pozitivní postoj k určité aktivitě, ale naopak druhá osoba s ohledem na záporné zkušenosti vnímá skutečnost v podobě zkreslené představy a následně reaguje s agresivitou. Dále autor zařadil do této skupiny také konflikt činů, motivů, potřeb či cílů.

Chování vedoucího pracovníka/manažera při řešení konfliktů

Způsoby řešení konfliktů jsou rozlišeny dle Plamínka (2012, s. 27) do dvou klíčových parametrů, do jaké míry účastníci konfliktu rozhodují o výsledku, způsobu řešení. Plamínek

(2012, s. 132) zařadil do postojů ke konfliktům **pasivitu, delegaci, náhodu, vyjednávání a mediaci**. Prvním způsobem řešení konfliktů je **pasivita**. Během té dotyčný konflikt neřeší, jeho chování je naprosto stejné, jako kdyby se nic nedělo a daná situace se ho nijak netýkala. Daný konflikt či situaci naprosto ignoruje. V tomto případě si člověk na pozici vedoucího/manažera těžko udrží autoritu. Autor hodnotí tento postoj jako nevhodnou variantu postoje vedoucího pracovníka k danému konfliktu, problému. Další postoj ke konfliktům autor definuje **delegaci** během které vedoucí pracovník/manažer deleguje určité činnosti na svého spolupracovníka. Vedoucí pracovník může pověřit určitou osobu ve svém týmu, aby daný konflikt, problém či spor vyřešil za něj. Autor zmiňuje, že se jedná o strategii uniknout před danou komplikací. V situacích, kdy je vyhodnoceno, že delegování nebylo úspěšné, bylo by vhodné řešit jiným postojem či postupem. Dalším postojem dle autora je **náhoda**, během které se daný konflikt či problém vyřeší sám od sebe bez cizího zapříčinění. Konflikt je vyřešen náhodou, aniž by se někdo musel snažit nebo přemýšlet, jaký postup pro vyřešení dané komplikace je nejefektivnější. Autor zmiňuje, že jelikož konflikty bývají provázány emocemi, někdy dokonce velice silnými, může být daný problém vyhodnocen jako mnohem komplikovanější než vlastně doopravdy je. Dále autor zmiňuje postoj **vyjednávání** toto chování je spojeno argumenty, které vedou k tomu, aby došlo za všech okolností k vyřešení daného konfliktu. Khelerová (2010, s. 32) určila tři základní kategorie, které se zakládají na skutečnosti, jak dané vyjednávání probíhá, primárně s jakým výsledkem končí, první kategorie je výhra – výhra; výhra – prohra; prohra – prohra. Poslední variantou postoje ke konfliktům Plamínek (2012, s. 132) uvádí **mediaci**. Cílem mediace je dohoda, aby se daný konflikt vyřešil. Do daného sporu se zapojí třetí osoba – mediátor, který s daným problémem pomůže. Mediátor je tedy ve skutečnosti prostředník řešení konfliktů či krizové situace. Mediátor by měl být schopen díky komunikaci uklidnit danou situaci a tím pomoci vyřešit probíhající spor. Podmínkou mediátora je nestrannost a také schopnost.

Plamínek (2013, s. 50) charakterizuje mediaci jako metodu řešení konfliktů, při kterých spolupracuje na vyřešení nestranný odborník, který se nazývá mediátor. Mediátor se snaží zvolit metodu, která bude, co nejefektivnější, protistrany mají právo rozhodovat o věcném obsahu dohody. Mediace je alternativa k soudům nebo arbitrážím. Holá (2011, s. 9) definuje mediaci jako postup řešení mezilidských sporů a konfliktů, při kterých účastníkům pomáhá neutrální osoba během jejich vzájemné komunikace, aby se dosáhlo spokojenosti a to nejen z výsledků řešení, ale především zvládnutí celého konfliktu. Autorka zmiňuje, že je to komunikační metoda, která je založena na poznacích z různých vědních disciplín, jako jsou například sociologie, právo, sociální psychologie, komplexnější teoretické ukotvení spadá do filozofie. Holá a kolektiv (2013, s. 13) zmiňují, že díky mediaci za spolupráce mediátora jsou spuštěny nevyužitá zdroje řešení konfliktů či krizové situace. Mediace podporuje působení a rozvíjení potenciálu osob zkoumat vlastní komplikace.

Kritika

Kritika je dle Rychtaříkové (2008, s. 31) jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Špatně podaná kritika ovlivňuje sebevědomí kritizovaného, značně ovlivňuje efektivitu jeho práce do budoucna. Autorka zdůrazňuje, že bez kritiky to v zaměstnání, ale ani v osobním životě nelze. Kritika je nutnou součástí našich životů, kritika by se dala přirovnat ke konfliktům. Konflikty i kritika jsou, byly a vždy budou. Autorka zařadila do cílů kritiky poskytování zpětné vazby; nutnost znát, co člověk dělá špatně; napravení chyb; informace, co dělat pro to, aby člověk mohl pracovat, co nejefektivněji. Nicméně autorka podotýká, že je nutné si uvědomit, že kritika může mít i pozitivní výsledky.

Vymětal (2008, s. 153) definuje kritiku v komunikaci jako hodnocení určitého výsledku úkolů, práce, názorů nebo děl, které se zaměřuje na chyby či nedostatky. Kritika je součástí života, ale také pracovního procesu, ale i tak nebývá vždy akceptována v plné míře, dokonce se stává, že

někdy nebývá akceptována vůbec. Kritika běžně vyvolá obrannou pozici, odmítání, nepřátelství až agresivitu. Kritika, jak zmiňuje Rychtaříková (2008) narušuje sebevědomí a nemusí být ani kompletně objektivní, může ovlivňovat a zraňovat lidskou pýchu a může být pochopena jako komplexní negace všeho. Na základě zmíněných důvodů je téměř nutné, aby byla kritika prezentována vhodnou, slušnou a správnou formou. Kritika by neměla být zaměřena na jedince, ale přímo na jeho výkon, určité chyby či nedostatky. Tato nekonfliktní forma kritiky je autorem nazývána jako *řečnický takt*, její účinek se vyskytuje primárně u slušných osob. Je důležité, aby byla kritika podávána mezi čtyřma očima, vnímat kritiku jako snahu, aby se chyby neopakovaly a zlepšily daný stav. Z manažerského pohledu je kritika jeden z nástrojů efektivního řízení, ale autor zdůrazňuje, že by měla být využívána v rovnováze s pochvalami. Ideální výsledek kritiky by měla být náprava zmíněných nedostatků a pochopení kritiky jako nápomocnou ruku, jak v budoucnosti chybu neopakovat. Člověk vždy musí zvážit oprávněnost kritiky a její formy. Geropp (2014, s. 180) podotýká, že skrytá kritika může být přínosná pomoc či rada, kterou dotyčný pochopí jako požadavek, pro většinu lidí je těžké kritiku akceptovat, často se stává, že právě smutek, zklamání a hněv zabraňují racionalitě dané situace, kvůli emocím člověk nedokáže objektivně posoudit danou situaci.

Vymětal (2008, s. 154) definuje hlavní body efektivní kritiky následovně:

- kritizovat ihned, co jsou zjištěny nedostatky, je nezbytné vyčkat až zmizí emoce, které jsou hlavním komunikačním blokem;
- připravit si argumenty a varianty řešení nápravy stavu, který je kritizován;
- sdělování kritiky mezi čtyřma očima;
- pokud je možno, vynechat nepřátelské a agresivní chování;
- realizovat sankce, které jsou splnitelné;
- používat *sendvičový* postup kritizování, v úvodu se zaměřit na pozitiva, pokračovat kritikou a zakončit opět něčím pozitivním;
- být věcní, nezaměřovat kritiku s osobním útokem na jedince;
- vysvětlit, čeho má kritika v budoucnu dosáhnout, k čemu slouží a vede, do kdy má dojít k opravě;
- poskytnout dostatek času k vysvětlení, proč tato situace nastala;
- nebát se přiznat chybu v případě neoprávněné kritiky;
- uznávat dobré úmysly;
- chválit každé zlepšení, povzbuzovat spolupracovníky;
- využívat efektivní zpětné vazby, která vyžaduje otevřený a pružný přístup kritizujícího.

Výše zmíněné doporučení se týká formulace kritiky, současně Vymětal (2008, s. 155) uvádí zásady pro optimální přijímání kritiky:

- chválit každé zlepšení, povzbuzovat spolupracovníky;
- pochopit, zda se jedná o kritiku nás nebo někoho jiného, jaké jsou motivy či příčiny;
- trpělivost s obranou své osoby, vynechat afektované a emotivní chování;
- nepřerušovat kritizovaného, vyslechnout celou kritiku bez přerušování;
- odložit řešení problému, pokud člověk cítí agresivní, zlostné či jiné negativní emoce;
- zamyslet se nad tím, zda je kritika oprávněná;
- kritizující vždy očekává zpětnou vazbu;
- postupovat dle pravidel korektnosti a slušnosti;
- v případě oprávněné kritiky, nejvhodnější variantou je přiznat chybu, omluvit se a shodnout se či domluvit na následném řešení, napravení.

Plamínek (2011, s. 70) uvádí, že efektivní vedení lidí je hlavní podmínkou, aby bylo možné dosáhnout dvou nejvyšších stupňů pyramidy firemní vitality. Pyramida vitality dle Plamínka

(2011, s. 17) se skládá od shora z dynamiky, stability, efektivita a užitečnosti. Dále autor uvádí (2011, s. 70), že je možné definovat produkty, zdroje nebo procesy bez aktivní podpory spolupracovníků, ale ve chvíli, kdy dojde k zavedení zpětné vazby, učení se z dosažených cílů a především podpora firemní dynamiky, jsou právě zaměstnanci nepostradatelná součást motoru, která vede k úspěšnému vývoji firmy. Pro podporu získat spolupracovníky autor sepsal šest výzev, kterých se dá nejlépe dosáhnout právě díky komunikaci. **Definice** – předpoklad pro tuto fázi je systém firemních myšlenek, který již existuje a současně nám pomáhá při vedení jednotlivých spolupracovníků. Z toho tedy vyplývá, že konkrétní osoby mají určité úkoly, za které budou zodpovědní. **Orientace** – v tuto chvíli je nutné seznámit pracovníky s relevantními firemními ideami a primárně s jejich určitými úkoly pro jednotlivce. **Motivace** – v této fázi je nutné, aby všichni spolupracovníci firemní myšlenky a jejich úkoly chápali, a současně také hlavně akceptovali a nejlépe se pro ně i průměrně nadchli. **Habilitace** – v tomto okamžiku je možné, že osoby chtějí pracovat na plnění cílů firemních myšlenek, ale bohužel jejich schopnosti jim to neumožní dělat na takové úrovni, jak je nutné. Je tedy nutné najít soulad mezi požadovanými a reálnými individuálními schopnostmi jedinců. **Synergizace** – dokonalé individuální schopnosti lidí nezaručují úspěch celé organizace. Je nutné, aby ve společnosti byly dobré mezilidské vztahy mezi pracovníky. **Integrace** – v tuto chvíli by již teoreticky mělo fungovat vše, nicméně se někteří zaměstnanci mohou začít chovat konfliktně.

Plamínek (2011, s. 130) charakterizoval vlastnosti týmů, díky kterým se mohou týmy stát úspěšnými. K dosažení úspěchu týmu je opět nutná komunikace ve všech znacích. Jedná se o **sdílené cíle** jako prvotní klíč k začátku kooperace je právě zmíněné sdílení. **Kvalitní komunikace**, kdy skupina spolupracujících jedinců je v systematické interakci. Čím efektivnější je komunikace, tím se vytváří lepší podmínky pro synergii. **Sdílené cesty**, jednoduše napsáno, co platilo pro cíle, platí i následně pro způsoby, které vedou k dosažení zmíněných cílů. **Rozdělení rolí**, kdy jedinci si hledají vlastní, do určité míry autonomní role, které jsou specifické právě pro ně. **Kvalitní vztahy**, které jsou významným prvkem mezi všemi spolupracovníky v daném týmu. **Možnosti rozvoje**, neboť kvalitní tým je takový, který je dynamický, dochází k rozvoji, učení z výsledků a je zde možnost pro osobní rozvoj každého jedince.

2.4 Metodika práce

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to z části teoretické a praktické. Hlavními zdroji pro teoretickou část je literární rešerše literárních zdrojů. Literatura byla zaměřena na komunikaci a její druhy, řízení lidských zdrojů, konflikt a kritiku. Cílem výzkumné části je zjistit, zda komunikace vedoucího pracovníka ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených. Základním souborem jsou zaměstnanci nadnárodní logistické přepravní společnosti TNT a FedEx v České republice. Tato společnost byla vybrána z důvodu velikosti a také možnosti získat, co největší vzorek odpovědí a sám v tomto odvětví pracuji a uvědomuji si rozdíly mezi jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří vedou týmy napříč celou společností. Pro praktickou část jsem jako výzkumnou metodu zvolil dotazníkové šetření. Zvolený výzkumný design umožňuje získat poměrně velké množství responzí, na jejichž základě je možné zjistit skutečnost efektivní komunikace z pohledu vedoucích pracovníků. Hlubší vhled do problematiky by mohlo přinést použití dalších výzkumných metod a postupů, například pozorování či rozhovory, jak jsem ostatně původně zamýšlel. Bohužel současná mimořádná situace v podniku byla bariérou k realizaci výzkumu v plánovaném rozsahu. Realizované dotazníkové šetření mi umožnilo zjistit nejen hlavní charakteristiky komunikace vedoucího pracovníka s jeho podřízenými, ale také rozdílný pohled na komunikaci ze strany vedoucích pracovníků a jejich zaměstnanců. Nástrojem dotazníkového šetření je dotazník. Dotazník obsahuje 10 dotazníkových položek, které jsou pro respondenty obligatorní a 1 položka je doplňující, kterou mohou respondenti

zodpovědět v závěru dotazníku. Dotazníkové šetření se skládá ze dvou dotazníků, jeden je vytvořen pro vedoucí pracovníky a druhý dotazník pro jejich podřízené. Záměrem je zjistit formou dotazníků, zda komunikace nadřízeného ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených, jak danou situaci hodnotí vedoucí pracovníci v komparaci s jejich podřízenými. Dotazníkové položky dohromady souvisí, jsou formulovány ve snaze o maximální srozumitelnost a jednoduchost.

Během výzkumné části jsem se potýkal s negativním ohlasem a nízkým počtem responzí a nejen na začátku v důsledku viru COVID-19. V průběhu sbírání dat se zhoršila situace s virem COVID-19, což bylo hlavním důvodem negace. Mnoho respondentů odpovídalo, že v současné době nemají dostatek času a prostoru na vyplňování dotazníků. Situace byla opravdu vážná a mnoho zaměstnanců se zaměřovalo pouze na prioritní žádosti ze stran zákazníků. Z důvodu nedostatečného množství responzí, jsem se rozhodl opět požádat o vyplnění dotazníků v rámci druhého a třetího kola s pomocí Google Forms a následně i Survio. Bylo patrné, že někteří zaměstnanci cítí i obavy ze zodpovědnosti za dané odpovědi, ačkoliv jsem respondenty ujišťoval, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření, které zkoumá komunikaci obecně, nikoli za jednotlivá oddělení a tato data nebudou s nikým sdílena. Logistická přeprava se značně změnila, kvůli výše zmíněnému viru COVID-19 a s tím souvisí i více pracovních povinností, které museli všichni vykonávat z domova.

Chráška (2016, s. 169) uvádí, že pro úspěšné dotazníkové šetření je nezbytné, aby respondenti měli zaručeno, že skutečnosti získané díky dotazníkům nebudou zneužity. Z tohoto důvodu je důležité, aby se jednalo o anonymní dotazníky. Současně je podotknuto, že díky anonymitě získáváme upřímnější a pravdivější údaje, ale také to svádí k neodpovědnému vyplňování. Autor dále uvádí, že pro úspěch dotazníkového šetření je nutná ochota respondentů spolupracovat. Disman (2011, s. 141) hodnotí dotazník jako efektivní techniku, u které je možné požádat veliký počet jedinců. Dotazník dle autora umožňuje relativně jednoduše získat informace od velkého počtu jedinců. Dále uvádí, že se kladou vysoké nároky na ochotu respondentů, kteří nemusí dotazníkové šetření vůbec vyplňovat.

Jsem si vědom, že dotazníkové šetření má limity. Čím větší počet respondentů, o to efektivnější bude výzkum, není možné sestavit hodnocení z nízkého počtu responzí, jelikož by daný výstup nebyl dostatečně objektivní. Je také nutné zdůraznit, že záleží, v jaké situaci a atmosféře respondenti dotazníkové šetření vyplňují, nejen, že situace byla především z důvodu nouzového stavu komplikovaná a pro některé zaměstnance náročná, ale nemuselo to pouze souviset s komunikací právě jejich vedoucího pracovníka, který vede jejich tým. Responze tedy mohou souviset se současným nouzovým stavem, situací, ale také momentálním emočním naladěním respondenta. O to víc je nutné pro získání maximálně objektivního obrazu důležitý počet responzí, jelikož je možné, že se dané vlivy emocí, situace mohou vzájemně vyloučit.

3 Praktická část

Praktická část přináší podrobnější informace o charakteristice společnosti včetně její historie. Podniky, které jsou její součástí, prošly v minulosti integrací a sloučením. Následně je popsán systém komunikace v této společnosti. Samostatná kapitola popisuje přípravu a realizaci dotazníkového šetření. V závěru jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a jsou formulována doporučení, jejichž realizace v praxi by pomohla komunikaci ve společnosti zlepšit. Ve svém důsledku by navržené změny mohly vést k větší spokojenosti zaměstnanců, ke zlepšení jejich motivace, a tedy ke zvýšení výkonnosti. Dotazník obsahuje 10 dotazníkových položek, které jsou pro respondenty obligatorní, 1 položka je doplňující, kterou mohou respondenti zodpovědět v závěru dotazníku. K dotazníkovému šetření jsou použity dva modifikované dotazníky, jeden byl vytvořen pro vedoucí pracovníky, druhý pro jejich podřízené. Záměrem dotazníkového šetření je zjistit, zda způsob komunikace nadřízeného ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených a jak hodnotí komunikaci (nebo kvalitu komunikace ve společnosti) vedoucí pracovníci v komparaci s jejich podřízenými. Na základě dotazníkového šetření je nutné vyvrátit či potvrdit výzkumné předpoklady, které se týkají efektivitu komunikace vedoucích pracovníků s jejich podřízenými.

3.1 Charakteristika společnosti

Název (Česká republika): TNT Express Worldwide, spol. s r. o.

Rok založení: 1946

Země a oblasti: více než 200 zemí a oblastí po celém světě

V České republice od roku: 1990

Počet vlastních letadel: 2 letadla v České republice

Počet dep v České republice: 5

Název (Česká republika): FedEx Trade Networks Transport & Brokerage (Czech Republic), spol. s r. o.

Rok založení: 1971

Země a oblasti: více než 200 zemí a oblastí po celém světě

V České republice od roku: 2006

Počet vlastních letadel: 1 letadlo v České republice

Počet dep v České republice: 5

Ve společnostech TNT a FedEx došlo ke sloučení, a to v roce 2016. V České republice začaly první změny probíhat 1. září 2018. Spojení vytvořilo příležitost posílit základny zdrojů obou společností. Na webových stránkách je historie organizace TNT (FedEx a TNT, 2016b), která sahá do Austrálie po druhé světové válce; v tuto dobu byla společnost založena pod názvem Thomas Nationwide Transport. K prvnímu sloučení došlo s organizací Alltrans v roce 1967. Jednalo se o jednu z největších soukromých australských společností v oblasti nákladní dopravy, která postupně expandovala i na Nový Zéland. V 80. letech společnost TNT rozšířila své podnikatelské aktivity také do Evropy. Jednalo se o první dopravní společnost, která měla svou vlastní flotilu letadel. V současnosti je firma TNT v celkem 61 zemích a zprostředkovává přepravu zásilek do více než 200 zemí. Od roku 1991 působí společnost TNT v České republice. V roce 2016 se stala dceřinou společností americké nadnárodní doručovatelské organizace FedEx. Historie společnosti FedEx (FedEx a TNT, 2016a) spadá do roku 1965, generální ředitel

a ředitel představenstva Frederick W. Smith (absolvent bakalářského studia na Yaleově univerzitě), vymyslel průlomový systém, který se zaměřil na bezpečné doručování zásilek, u něhož byl důležitým faktorem čas doručení. Během 10 let vytvořil Federal Corp, byla to první organizace na světě, která doručovala zásilky do dalšího dne. Tato skutečnost navždy změnila celé logistické odvětví. Do Evropy firma FedEx expandovala v roce 1984 a v současnosti poskytuje služby na mezinárodní i mezikontinentální úrovni.

Vzájemné spojení proběhlo v roce 2016, kdy společnost FedEx koupila firmu TNT (FedEx a TNT, 2017). Značně se tak posílila oblast silniční přepravy a organizaci FedEx tímto krokem expandovala do Evropy. Vzájemné sloučení znamená nové příležitosti, efektivnější služby a silnější zákaznickou podporu. Spojení největší expresní letecké sítě na světě a bezkonkurenční pozemní evropské sítě bude chtít ještě určitý čas, ale již touto integrací byl učiněn významný pokrok. Integrace znamená pro zákazníky obou společností přístup k bezkonkurenční síti. Firma FedEx nabízí své služby ve více než 220 zemích a teritoriích, zatímco organizace TNT poskytuje služby ve více než 45 evropských zemích; v každém týdnu je podnikáno více než 55 000 cest. Globální síť firmy FedEx umožňuje včasné expresní služby po celém světě s využitím 375 letišť. Zákazníci tak mají jednodušší přístup k většímu počtu služeb; v současné době stále probíhají investice do místních pozemních provozů s cílem do budoucna stávající síť zkvalitnit a poskytovat zákazníkům ještě lepší služby. Obě společnosti se snaží stále vylepšovat síť globálního doručování a optimalizovat přepravu balíků a palet. Na základě globálních a regionálních leteckých spojů a regionálních pozemních sítí v Evropě, na Středním východě, v Jižní Africe, Jižní Americe a v Asii obsluhuje více než 200 zemí a teritorií. Sloučení se společností TNT vytvořilo příležitosti pro další růst. Vytvoření unikátního systému expresní distribuce přispělo k tomu, že se organizace FedEx v roce 2018 zařadila na žebříček 20 nejuznávanějších firem světa, uveřejněný v časopisu Fortune, a to již osmnáctým rokem v řadě. Organizace TNT dohromady se společností FedEx se snaží o vynikající zákaznickou podporu, což se dle pověsti daří.

Společnost FedEx (FedEx a TNT, 2017) je v současnosti největší na světě v oblasti expresní přepravy, je dceřinou společností FedEx Corp. Spojuje oblasti, které tvoří 90 % světového hrubého domácího produktu, celně odbavenými mezinárodními zásilkami doručenými až k zákazníkovi. Infrastruktura, která se nedá srovnat s žádnou obdobnou, a letecké trasy dělají ze společnosti největší světovou organizaci v oblasti expresní přepravy, která poskytuje rychlou, spolehlivou a časově garantovanou přepravu (cca 3,2 milionů zásilek do 220 zemí světa každý pracovní den). FedEx zaměstnává více než 480 000 zaměstnanců, má přibližně 50 000 cílových lokalit, 663 letadel a přibližně 41 000 motorových vozidel ve své celosvětově integrované síti. Každým rokem je díky společnému úsilí a týmové práci doručeno statisíce zásilek. V České republice společnost zaměstnává téměř 600 lidí.

3.2 Systém komunikace ve vybrané společnosti

Společnost věnuje oblasti komunikace velkou pozornost. Vychází z myšlenky, že efektivní komunikace je předpokladem spolupráce všech zaměstnanců a dobrého pracovního výkonu. Nicméně to, že je člověk zaměstnancem dané společnosti, nemusí vždy znamenat, že dodržuje a jedná v souladu s firemní politikou či pokyny svého nadřízeného. To vše podstatně ovlivňuje způsob vedení a styl komunikace bezprostředně nadřízeného (vedoucího týmu, liniového manažera). Každý zaměstnanec je zodpovědný sám za sebe a vlastní jednání, ale právě komunikace, která probíhá uvnitř podniku (horizontálně i vertikálně) dokáže významně pomáhat k dosahování vytyčených cílů. Organizace se zaměřuje na komunikaci jako na oboustranný proces. Informace tedy putují od nejvyššího managementu k nižšímu a následně k ostatním pracovníkům, kteří pracují pod daným manažerem v týmu. Současně je tomu tak i

v opačném případě, zaměstnanec, který potřebuje vyjádřit zpětnou vazbu či na něco reagovat, to sdělí svému nadřízenému, v našem případě manažerovi daného týmu, ve kterém se dotyčný nachází, a následně, pokud manažer uzná za vhodné či nutné, může o tom informovat i nejvyšší management. Často takový proces probíhá v rámci e-mailové komunikace, kdy je například nejvyšším managementem poslán e-mail týkající se současné situace COVID-19; tento e-mail přijde všem, ale manažeři, každý sám za sebe, k danému e-mailu napíše i vlastní doplnění a názor. V tuto chvíli je informace u všech zaměstnanců, nejen od nejvyššího managementu, ale také od bezprostředně nadřízených. V tomto případě je na pracovnících, zda na danou e-mailovou zprávu budou reagovat. Pokud by to bylo nutné, informace jde opět od zaměstnance k jejich nadřízenému (k vedoucímu daného týmu), který informace sumarizuje a následně může kontaktovat nejvyšší management.

Komunikace v tomto případě plní několik funkcí. Díky komunikaci dochází k výměně důležitých informací mezi spolupracovníky v týmech. Prostřednictvím komunikace, ať už se jedná o jakoukoliv formu, zaměstnanci dostávají informace o cílech společnosti a o pravidelném plnění zadaných cílů. Všechny formy komunikace umožňují a usnadňují informovanost o cílech a způsobech jejich dosažení a jsou také nástrojem, jak přesvědčit zaměstnance o nutnosti jejich plnění. Jelikož se jedná o společnost, která nabízí logistické služby, je přesně známo, jakých cílů je nutné dosáhnout, aby firma prosperovala a byla považována za úspěšnou. Vše je postaveno na jasných číslech, které jsou brány jako vytyčené cíle, kterých se dosahuje na základě kooperace všech zaměstnanců. Společnost se snaží tvořit prostředí, ve kterém se cítí ocenění, respektováni, motivováni a současně také inspirováni k tomu, aby využívali svých dovedností a znalostí k dosahování maximálních výkonů, tedy realizace vytyčených cílů.

K vytvoření dobré atmosféry na pracovišti jsou využívány všechny formy komunikace. Organizace se snaží pozitivně ovlivňovat své pracovníky, a to s ohledem na jejich osobní motivační profil (každý pracovník má jiné potřeby, a proto také reaguje na motivační podněty rozdílně). Jedním z nástrojů je vzdělávání. Zaměstnanci si mohou vybrat z široké nabídky vzdělávacích programů. Odborná školení jsou rozdělena na dvě skupiny – povinná a nepovinná. Do první skupiny patří povinné vzdělávací aktivity, kterých se zaměstnanci musí účastnit v souvislosti se zařazením na určitou pracovní pozici. Nepovinné vzdělávací programy si zaměstnanci mohou zvolit s ohledem na své zájmy a potřeby. Musí být ale zaměřeny na zvyšování znalostí, dovedností a prohloubení kvalifikace, jinými slovy poznatky, které budou moci zaměstnanci efektivně využít při své práci. Nepovinné formy vzdělávání neprobíhají v rámci společnosti, ale zaměstnanci si musí vyhledat vhodné školení sami, toto školení si zaplatí a následně zažádají o zpětné proplacení.

Mezi povinné vzdělávání, které probíhá v českém nebo anglickém jazyce, patří například komunikační dovednosti, příprava otázek – zlepšování komunikace, time management, celková příprava na schůzky, obchodní dovednosti, silné a slabé stránky efektivního vedení lidí, komunikační dovednosti vedoucího pracovníka, jak dosahovat vytyčených cílů pomocí zaměstnanců apod. Na základě zmíněných seminářů a školení je zřejmé, že se společnost zaměřuje na komunikaci a dosahování cílů organizace. Příkladem benefitů pro zaměstnance jsou platové bonusy; příspěvek na stravu; dovolená nad rámec zákona (25 dnů), *můj den* a zdravotní volno (3 dny *Sick days*); výhodné volání pro zaměstnance; atraktivní odměny za doporučení přátel.

Komunikace je velice důležitá i v týmech, které vedou manažeři. Manažeři si pravidelně plánují se svými spolupracovníky meetingy, jedná se o meetingy, kterých se zúčastňují všichni pracovníci daného týmu, ale následně i individuální meetingy. Individuální schůzky si rozhoduje každý vedoucí týmu sám, záleží na něm, jaké intervaly si zvolí, jak přesně dané schůzky povede, jak přesně si je rozloží. Během těchto jednání dochází ke zhodnocení dané

doby, jak dotyčný pracovník dosahuje stanovených cílů, co se podařilo, co naopak ne. Během těchto schůzek může vedoucí pracovník své spolupracovníky motivovat, říci jim zpětnou vazbu či naopak kritiku. Úspěch schůzek ve velké míře záleží na komunikaci, je proto nutné, aby vedoucí pracovník měl dobré komunikační dovednosti. To je v souladu s teorií, která zdůrazňuje (viz teoretická část práce), že vedoucí pracovníci by právě na komunikační dovednosti neměli zapomínat a měli by se snažit je neustále zlepšovat a zdokonalovat. Efektivní komunikace je nezbytným předpokladem toho, aby se pravidelné schůzky nadřízeného se zaměstnancem (zaměstnanci) staly efektivním nástrojem vedení a řízení lidí. Individuální schůzky probíhají také na úrovni jednotlivých oddělení, a to jednou za rok. Během setkání se zhodnotí celý rok, veškeré cíle, které byly zadány na začátku roku; jedná se o komplexní zhodnocení a zpětnou vazbu za celý rok nejen z pohledu jedinců, ale celého týmu a následně celé společnosti. Během meetingů, které probíhají mezi celým týmem, což bývá jednou měsíčně, probíhá objasňování významu dodržování firemních hodnot, veškerých nových informací, o kterých by měli všichni zaměstnanci vědět. Pravidelně je realizován a zhodnocován průzkum spokojenosti zaměstnanců se svým nadřízeným. Výsledky tohoto průzkumu jsou anonymně přeposílány vedoucímu pracovníkovi, který může tento průzkum využít jako zpětnou vazbu či kritiku.

Organizace se skládá zhruba z jedenácti oddělení, která jsou navzájem komunikačně propojena a společně sdílejí potřebné informace. K dosažení cílů podniku je nezbytná vysoká úroveň kooperace. Každé oddělení má svého vedoucího pracovníka, který je nadřízený pro ostatní spolupracovníky v týmu. Některá oddělení jsou rozdělena na více týmů a každý tým má svého vedoucího pracovníka, manažera. **Obchodní oddělení** je tvořeno více pracovními týmy. Zodpovídá za komunikaci se zákazníky a dále musí komunikovat napříč celou organizací se všemi odděleními. **Celní oddělení** zodpovídá za správný proces celní a také za komunikaci se zákazníky z důvodu vysvětlení celních procesů a postupů. **Právní oddělení** řeší pohledávky zákazníků, komunikuje tedy s ostatními odděleními, aby proběhlo získání potřebných informací a následně probíhá komunikace se zákazníky, kteří nezaplatili. **IT oddělení** nejčastěji komunikuje s ostatními pracovníky ve všech týmech, aby poskytli dostatečnou podporu pro výkon práce z pohledu technického zázemí. Také komunikují se zákazníky, jelikož společnost nabízí internetovou objednávkovou aplikaci, *MyTNT 2* a *FedEx Ship Manager*. **Oddělení speciálních služeb** má na starosti speciální přepravy, komunikují primárně se zákazníky, ale také s ostatními odděleními, někdy se na ně ostatní pracovníci z odlišných oddělení obrací s požadavky od zákazníků. **Finanční oddělení** zodpovídá za správnou fakturaci zákazníkům, komunikují se zákazníky samotnými, ale také s pracovníky z ostatních oddělení. **Zákaznické oddělení**, ve kterém pracovníci komunikují především se zákazníky, vyřizují jejich požadavky a zodpovídají jejich dotazy či reagují na jejich žádosti. I když komunikují primárně se zákazníky, musí komunikovat i s ostatními pracovníky z jiných oddělení a týmů. **Reklamační oddělení** se specializuje na reklamace ze strany zákazníků, tedy jejich hlavní komunikace je se zákazníky, ale jak je to i u ostatních týmů, toto oddělení také musí spolupracovat a komunikovat s ostatními zaměstnanci. V **oddělení DEPO** pracují zaměstnanci, kteří zodpovídají za sortování a přípravy zásilek pro kurýrní oddělení. Tito zaměstnanci komunikují s ostatními spolupracovníky v rámci oddělení, ale také s kolegy v rámci celého podniku. **Personální oddělení** má na starosti smlouvy, daně, benefity apod., a opět jsou v kontaktu se všemi zaměstnanci ze všech týmů a oddělení. Komunikace probíhá pouze ve chvílích, kdy je nutno něco vyřešit. **Oddělení kurýrů** zodpovídá za dodávání zásilek zákazníkům. Komunikace probíhá především se zákazníky během vyzvedávání či předávání dané zásilky. V některých situacích musí komunikovat s ostatními kolegy z různých týmů.

Komunikace je tedy každodenní rutinou každého zaměstnance. Jednotlivá oddělení spolu komunikují různými způsoby. Většina komunikací probíhá operativně a flexibilně v reakci na

vzniklou situaci, prostřednictvím telefonních hovorů, e-mailových zpráv, přímou komunikací tváří v tvář, sms zprávou či zprostředkovanou komunikací přes manažera daného týmu. Zaměstnanci z obchodního oddělení mezi sebou komunikují také zprostředkovanou komunikací, a to díky programu iSell, ve kterém vykazují své aktivity, například počty schůzek, telefonických hovorů se zákazníky. Všichni zaměstnanci všech oddělení mají možnost komunikovat prostřednictvím systému SharePoint, na kterém jsou sdíleny nové informace, změny servisů, všeobecné obchodní podmínky a mnohé další. Vedoucí pracovníci – manažeři si rozhodují o komunikaci se spolupracovníky ve svém týmu sami.

Na základě provedené deskripce systému komunikace ve vybrané společnosti, lze učinit tyto dílčí závěry. Organizace věnuje komunikaci velkou pozornost, vychází z myšlenky, že efektivní komunikace je předpokladem kooperace všech zaměstnanců, a tím i dobrého pracovního výkonu, což je v souladu s teorií. V souladu s teorií, že komunikace je hlavním nástrojem efektivního řízení podniku, a to na všech úrovních, věnuje organizace patřičnou pozornost také komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci. Komunikace je teorií definována jako přenos informací od vysílajícího k příjemci, což potvrzuje skutečnost, že tato organizace se zaměřuje na komunikaci jako oboustranný proces, během které dochází ke spolupráci mezi všemi spolupracovníky v týmech. V organizaci je systém komunikace vhodně nastavený a je používán jako nástroj, jak zvýšit efektivitu práce. Silné stránky systému komunikace této společnosti je důležitost komunikace, flexibilní spolupráce mezi všemi pracovníky napříč celou organizací, dostatek meetingů, během kterých je prostor pro zpětnou vazbu. Na základě deskripce nebyly rozpoznány závažnější problémy v komunikaci v rámci podniku. Slabou stránkou systému komunikace, která probíhá v této společnosti, by mohly být bariéry, které mohou nastat. Jak bylo zmíněno v teoretické části, mohlo by se jednat o vadu řeči zaměstnance či rychlé, nesrozumitelné mluvení. Také by to mohl být hluk nebo šum v prostoru, ve kterém se jedinci nachází. V rámci analýzy stávajícího systému komunikace jsem původně počítal také s pozorováním a kvalitativním výzkumem (polostukturovanými rozhovory). Bohužel vyhlášení mimořádné situace použití zmíněných metod znemožnilo. Je proto nutné konstatovat, že zmíněné dílčí závěry mohou být nepřesné.

3.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda komunikace nadřízeného ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených. Základním souborem jsou zaměstnanci logistické společnosti, která prošla sloučením, sídla jsou po celé České republice:

- centrála TNT Express Worldwide, spol. s. r. o. (Za Tratí 206, Chrášťany, 252 19);
- centrála FedEx Express Czech, spol. s. r. o. (Na Radosti 399, 155 21 Praha 5 – Zličín);
- Business park Plzeň Vejprnice, Budova FedEx Express (Tyršova ulice, 330 27 Vejprnice, okres Plzeň – sever);
- TNT Express Worldwide, spol. s. r. o. (Nad Porubkou 2380, Ostrava, 721 00);
- TNT Express Worldwide, spol. s. r. o., Prologis Park Brno Syrovice, Budova DC2 FedEx Express (Syrovice 689, 664 67 Syrovice);
- TNT Express Worldwide, spol. s. r. o., areál WLC Park Březhrad, budova FedEx (Březhradská 177, 503 32 Hradec Králové).

Výzkumná metoda je dotazníkové šetření. Zvolený výzkumný model umožňuje získat relativně velký počet odpovědí, díky čemuž je možné vytvořit přehled efektivity komunikace především z pohledu vedoucích pracovníků a jejich podřízených ve zvolené společnosti. Hlubší vhled do problematiky by přinesly ostatní výzkumné postupy, například pozorování či rozhovory, ale jejich realizace byla znemožněna vzniklou situací v podniku, v důsledku rozšíření viru COVID-19 a následného přijetí mimořádných opatření v ČR. Nástrojem dotazníkového šetření jsou dvě modifikace dotazníků (viz příloha 1). Dotazníky obsahují vždy 10 dotazníkových položek, které jsou pro respondenty obligatorní a 1 položka je doplňující, kterou mohou respondenti zodpovědět v závěru dotazníku. Respondenty dotazníkového šetření jsou vedoucí pracovníci a jejich podřízení ve společnosti TNT a FedEx, ve výše zmíněných pobočkách po celé České republice. Dotazníkové šetření zjišťuje hlavní charakteristiky komunikace vedoucího pracovníka s jeho podřízenými a jak úroveň komunikace hodnotí vedoucí pracovníci v komparaci s jejich podřízenými. Dotazníkové položky dohromady souvisí, jsou formulovány ve snaze o maximální srozumitelnost a jednoduchost.

Dotazníky byly v prvním kole respondentům předávány osobně, aby byla zajištěna jejich maximální návratnost. Bohužel jsem se setkal s negativní zpětnou vazbou a reakcemi, včetně nízkého počtu responzí. Mnoho respondentů před vyplněním dotazníků uvádělo, že v současné době musí řešit jiné problémy, a nemají proto dostatek času a prostoru na vyplňování dotazníků. Situace byla opravdu náročná nejen z psychologického hlediska zaměstnanců, ale také z pracovního, ve kterém zaměstnanci měli mnoho pracovních povinností. Jejich náplň práce se rapidně změnila, jelikož všichni zaměstnanci museli začít pracovat z domova, na což není každý zvyklý a také ne každému to vyhovuje. Z uvedených důvodů jsem musel v rámci dalšího kola dotazníkového šetření využít Google Forms a Survio pro vytvoření elektronických dotazníků. Jelikož responzí stále nebylo dostatečné množství, žádal jsem o vyplnění dotazníků v rámci třetího kola. Bylo zřejmé, že někteří pracovníci také cítí i obavy ze zodpovědnosti za jejich responze, i když jsem respondenty ujistil, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření, které zkoumá komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich spolupracovníky v týmu komplexně, nikoliv za jednotlivá oddělení. Dále jsem zmínil, že veškerá získaná data a responze nebudou nikomu sdílena a slouží pouze pro vyhodnocení mnou zadaných výzkumných předpokladů. Logistická přeprava se z důvodu viru COVID-19 značně změnila, a tím i pracovní povinnosti jednotlivých zaměstnanců včetně komunikace mezi zaměstnanci v celé společnosti. Prioritou všech zaměstnanců je zpracovávat požadavky zákazníků a současně jejich bezpečí a jejich rodin.

Jsem si vědom, že dotazníkové šetření má limity. Čím větší počet respondentů, tím větší je vypovídací schopnost získaných výsledků a možnost jejich zobecnění. Větší počet responzí umožňuje přesněji posoudit a zhodnotit stávající systém komunikace ve společnosti a definovat tak přesnější závěry a doporučení, umožňuje učinit objektivnější závěry. Je také nutné zdůraznit, že záleží i na tom, v jaké situaci a atmosféře respondenti dotazníky vyplňovali. Něšlo jen o to, že situace byla především z důvodu nouzového stavu komplikovaná a pro většinu zaměstnanců náročná. Responze jsou také významně ovlivňovány momentálním emočním naladěním respondenta. V současné době je řada zaměstnanců vystavena negativním emocím, ať už z důvodu strachu o své zdraví nebo zdraví své rodiny, popř. se obávají ztráty sociálních jistot. To vše může výsledky dotazníkového šetření značně ovlivnit. Cílem proto bylo použít všechny možnosti a pokusit se získat maximálně možný počet respondentů.

Z důvodu viru COVID-19 byly dotazníky odeslány i elektronickou formou přes Google Forms.

1. Odkaz pro vedoucí pracovníky:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScTzHoCuyN7kuG1sv1FDJuLSuHkoPpl0IplW5_7UQKe4gWDSg/viewform?vc=0&c=0&w=1

2. Odkaz pro podřízené:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfN0IOS9ca6YIWD0EO0ccmhL5F80Ld pJTF_6d6nRqj_VT6n0w/viewform?vc=0&c=0&w=1

Elektronická forma se zdála jako efektivní, nicméně počítače a notebooky, které jsou ve vlastnictví společnosti, mají některé ostatní webové stránky, které nepodporují pracovní činnost, zablokované. Veškerý průběh byl tedy velice komplikovaný. Z důvodu této komplikace byly dotazníky odeslány i přes Survio.

1. Odkaz pro vedoucí pracovníky:

<https://www.survio.com/survey/d/X2V5S9U6X0S9I0B5X>

2. Odkaz pro podřízené:

<https://www.survio.com/survey/d/O5U7W5K6O2F8A2P6B>

Základní počty respondentů, které jsou rozděleny na responze od vedoucích pracovníků a jejich podřízených (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 Základní počty respondentů

Respondenti	Počet odpovědí
Vedoucí pracovníci	56
Podřízení zaměstnanci	261

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem bylo osloveno 567 respondentů, z toho 78 vedoucích pracovníků a 489 podřízených pracovníků. Celkem odpovědělo 317 respondentů, z toho 56 vedoucích pracovníků (71,8 %) a 261 podřízených pracovníků (53,4 %). Celková návratnost dotazníků byla tedy 55,9 %.

Výzkumné předpoklady

Na základě dotazníkového šetření bylo nutné vyvrátit či potvrdit výzkumné předpoklady, které se týkají efektivity komunikace vedoucích pracovníků s jejich podřízenými.

První výzkumný předpoklad: Týmové vedení je spojeno s častějším řešením konfliktů formou vyjednávání.

Druhý výzkumný předpoklad: Vedoucí pracovníci, kteří preferují týmové vedení, dosahují úspěchů celého týmu, nikoliv pouze jedinců.

Třetí výzkumný předpoklad: Vedoucí pracovníci, kteří komunikují se svými podřízenými především verbálně, mají největší vliv na efektivitu práce svých podřízených.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

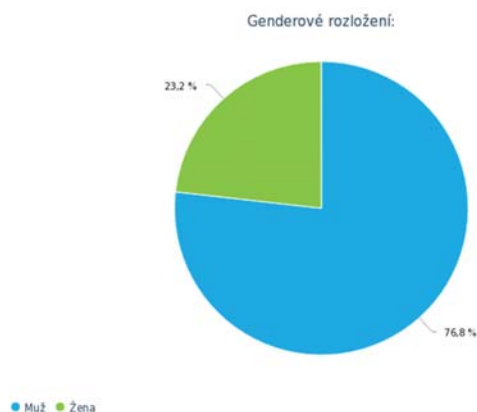
Dotazníkové šetření zjišťuje efektivitu komunikace a její vliv na vedení lidí ve společnosti TNT a FedEx. Dotazníky byly rozdávány jednak osobně, jednak následně také odeslány elektronickou formou. Dotazníky byly vytvořeny ve dvou variantách. Jedna byla určena vedoucím pracovníkům, druhá jejich podřízeným zaměstnancům.

Otázka č. 1 Genderové rozložení

Vedoucí pracovníci

První otázka zkoumá genderové rozložení skupiny respondentů – vedoucí pracovníci (viz Graf 1). Z grafu vyplývá, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 76,8 % mužů a 23,2 % žen na pozici vedoucích pracovníků. V číselném poměru se jedná o 43 mužů a 13 žen. Je zřejmé, že na pozicích vedoucích pracovníků je více mužů než žen. Výsledek potvrzuje obecně nepříznivý trend, kdy ve většině organizací je na vedoucích pozicích méně žen než mužů. Příčiny tohoto jevu jsou poměrně složité a nejsou předmětem tohoto zkoumání.

Graf 1 Genderové rozložení – vedoucí pracovníci



Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Pokud jde o skupinu respondentů – podřízení zaměstnanci, zastoupení žen a mužů bylo vyrovnané (viz Graf 2). Výzkumu se zúčastnilo 50,2 % mužů a 49,8 % žen. V číselném poměru se jedná o 131 mužů a 130 žen.

Graf 2 Genderové rozložení – podřízení zaměstnanci



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato dotazníková položka byla důležitá pro základní rozdělení a zkoumá genderové rozložení skupiny respondentů. Ve skupině vedoucích pracovníků bylo zastoupení žen a mužů dle očekávání nevyvážené. Skupina, kterou tvořili podřízení pracovníci, byla z hlediska pohlaví vyvážená.

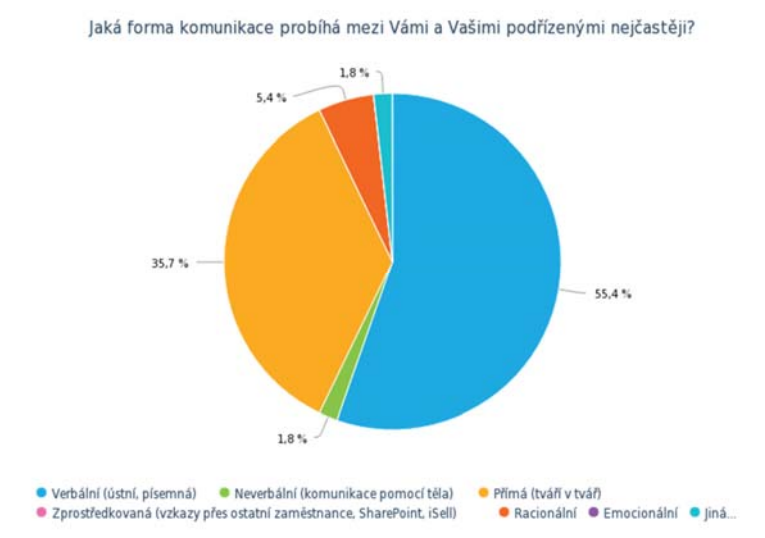
Otázka č. 2 Jaká forma komunikace probíhá mezi Vámi a Vašimi podřízenými nejčastěji? / Jaká forma komunikace probíhá mezi Vámi a Vaším nadřízeným nejčastěji?

Vedoucí pracovníci

Druhá otázka je zaměřena na formu komunikace, která probíhá mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými nejčastěji (viz Graf 3). V této otázce byl zkoumán procentuálně nejběžnější druh komunikace, která probíhá mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Výsledky šetření jsou následující:

1. 55,4 % verbální (ústní, písemná);
2. 35,7 % přímá (tváří v tvář);
3. 5,4 % racionální;
4. 1,8 % neverbální (komunikace pomocí těla);
4. 1,8 % jiná – e-mailová;
5. zprostředkovaná (vzkazy přes ostatní zaměstnance, SharePoint, iSell) a emocionální komunikace nebyla v responzích vybrána.

Graf 3 Jaká forma komunikace probíhá mezi Vámi a Vašimi podřízenými nejčastěji?



Zdroj: Vlastní výzkum

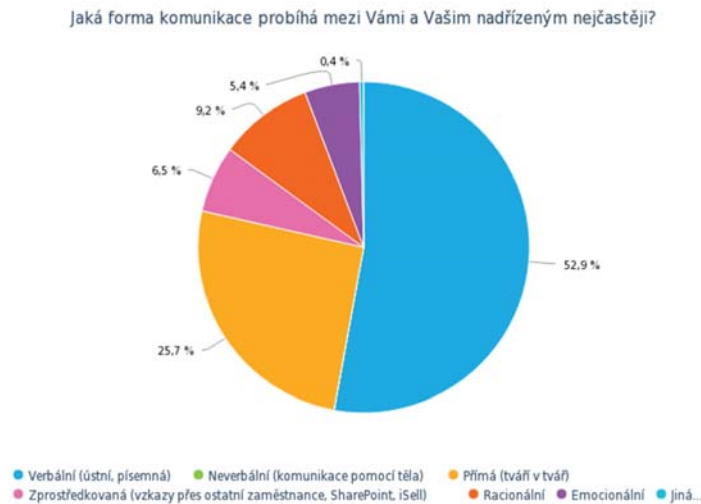
Podřízení zaměstnanci

Obdobná otázka byla položena také podřízeným zaměstnancům (viz Graf 4). Z pohledu podřízených byl vyhodnocen nejběžnější druh komunikace v tomto poměru:

1. 52,9 % verbální (ústní, písemná);
2. 25,7 % přímá (tváří v tvář);
3. 9,2 % racionální;
4. 6,5 % zprostředkovaná (vzkazy přes ostatní zaměstnance, SharePoint, iSell);
5. 5,4 % emocionální;

6. 0,4 % jiná – verbální, neverbální, face to face;
7. neverbální komunikace nebyla žádným pracovníkem vyhodnocena jako nejběžnější druh společné komunikace.

Graf 4 Jaká forma komunikace probíhá mezi Vámi a Vaším nadřízeným nejčastěji?



Zdroj: Vlastní výzkum

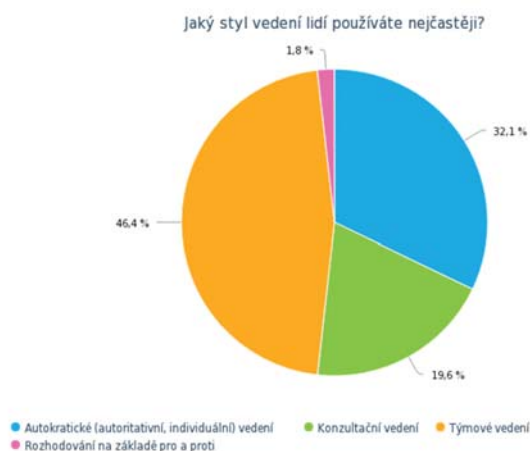
Z odpovědí na otázku č. 2 jednoznačně vyplynulo, že nejběžnější formou společné komunikace je komunikace verbální (ústní, písemná). Tato forma komunikace byla označena jako nejčastěji používaná v obou skupinách respondentů. Druhá nejčastěji používaná forma komunikace je přímá komunikace (tvář v tvář). Teprve s velkým odstupem následují ostatní formy. Výsledky ukazují, že v podniku převažují nejefektivnější formy komunikace.

Otázka č. 3 Jaký styl vedení lidí používáte nejčastěji? / Jaký styl vedení lidí nejvíce charakterizuje Vašeho nadřízeného?

Vedoucí pracovníci

Nejvíce vedoucích pracovníků uvedlo, že je nejvíce charakterizuje týmové vedení (46,4 % respondentů, celkem 26 osob). Celkem 32,1 % (18) respondentů uvedlo, že se ztotožňuje s autokratickým (autoritativním, individuálním) vedením. Ke konzultačnímu vedení se přihlásilo 19,6 % vedoucích pracovníků. Nejméně dotazovaných vedoucích pracovníků uvedlo rozhodování na základě pro a proti (viz Graf 5).

Graf 5 Jaký styl vedení lidí používáte nejčastěji?

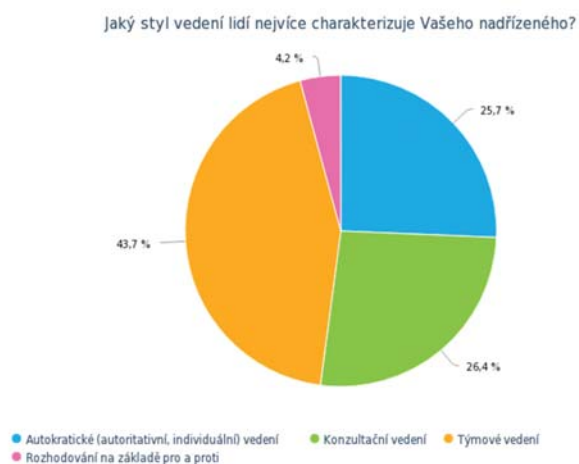


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Podřízení se opět shodli s vedoucími pracovníky a uvedli, že jejich nadřízené nejvíce charakterizuje týmové vedení, takto odpovědělo celkem 43,7 % podřízených (viz Graf 6). Další v pořadí bylo uvedeno konzultační vedení (26,4 % respondentů); následovalo autokratické (autoritativní, individuální) vedení, které uvedlo 25,7 % podřízených. Pouze 4,2 % odpovědělo, že nejméně častý styl vedení je rozhodování na základě pro a proti.

Graf 6 Jaký styl vedení lidí nejvíce charakterizuje Vašeno nadřízeného?



Zdroj: Vlastní výzkum

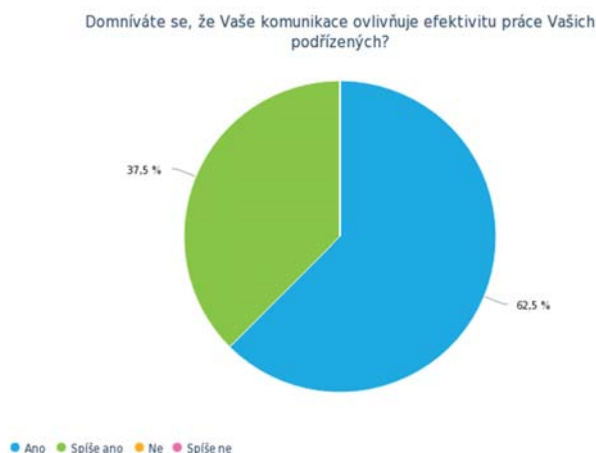
V otázce č. 3 vedoucí pracovníci shodně uvedli jednotlivé styly vedení a pořadí četnosti jejich používání. Rozdíly jsou minimální. Týmové vedení bylo uvedeno jako nejčastější, rozhodování na základě pro a proti naopak jako nejméně používané. Teorie uvádí, že týmové vedení je velice efektivní a nemalou měrou přispívá k motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu. Sleduje nikoli prospěch jedince, ale celého týmu.

Otázka č. 4 Domníváte se, že Vaše komunikace ovlivňuje efektivitu práce Vašich podřízených? / Domníváte se, že komunikace Vašeho nadřízeného ovlivňuje efektivitu Vaší práce?

Vedoucí pracovníci

Tato otázka zkoumá vliv komunikace na efektivitu práce podřízených. Všichni vedoucí pracovníci se shodli v názoru, že komunikace ovlivňuje výsledky práce podřízených zaměstnanců (viz Graf 7). Celkem 62,5 % respondentů - vedoucích pracovníků uvedlo, že komunikace jednoznačně ovlivňuje efektivitu práce jejich podřízených. Zbytek respondentů, tj. 37,5 %, s tímto tvrzením spíše souhlasilo.

Graf 7 Domníváte se, že Vaše komunikace ovlivňuje efektivitu práce Vašich podřízených?

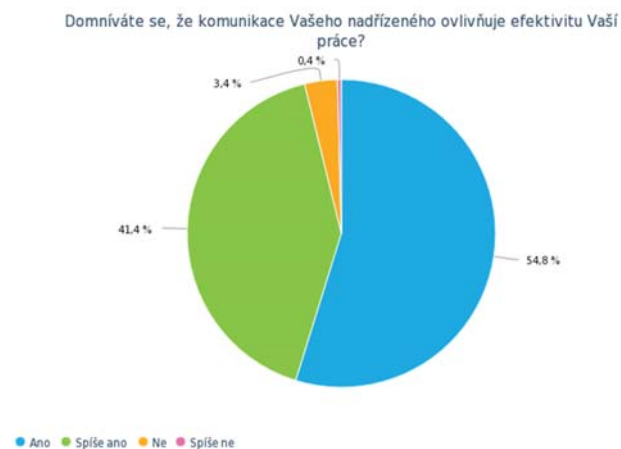


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Odpovědi podřízených na otázku, která zjišťovala vliv komunikace na efektivitu práce se mírně lišily od odpovědí vedoucích pracovníků (viz Graf 8). Celkově 54,8 % podřízených jednoznačně s daným tvrzením souhlasilo. A další část respondentů (41,4 %) uvedla, že spíše souhlasí. Pouze 9 podřízených uvedlo, že s tímto tvrzením nesouhlasí, což je 3,4 % z celkového počtu responzí. Pouhých 0,4 % podřízených zvolilo možnost spíše nesouhlasí.

Graf 8 Domníváte se, že komunikace Vašeho nadřízeného ovlivňuje efektivitu Vaší práce?



Zdroj: Vlastní výzkum

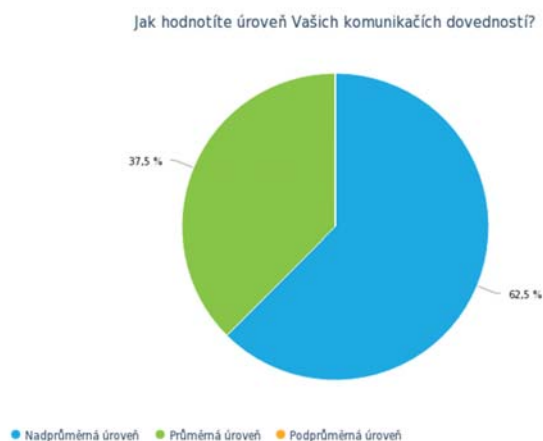
Na otázku, zda komunikace má vliv na efektivitu práce, se odpovědi obou skupin respondentů mírně lišily. Vedoucí pracovníci jednoznačně uvedli, že komunikace je nástrojem, jak ovlivnit efektivitu práce podřízených. Mezi podřízenými byl nepatrný počet (10 respondentů), kteří se domnívají, že komunikace nemá vliv na efektivitu práce. Lze konstatovat, že výsledek potvrzuje skutečnost, že v podniku je systém komunikace vhodně nastavený a je používán jako nástroj, jak zvýšit efektivitu práce (to si uvědomují jak vedoucí pracovníci, tak podřízení).

Otázka č. 5 Jak hodnotíte úroveň Vašich komunikačních dovedností? / Jak hodnotíte úroveň komunikačních dovedností Vašeho nadřízeného?

Vedoucí pracovníci

Respondenti měli na výběr ze třech úrovní (viz Graf 9). Celkem 62,5 % respondentů – vedoucích pracovníků se domnívá, že jejich komunikační dovednosti jsou na nadprůměrné úrovni. Přibližně jedna třetina vedoucích pracovníků (37,5 %) pak uvedla, že považují své komunikační dovednosti za průměrné. Podprůměrnou úroveň nezvolil žádný respondent, což bylo možné očekávat, neboť jedním z požadavků při obsazování pozice vedoucího pracovníka jsou komunikační dovednosti. Působí ale i jiné faktory, např. subjektivní vnímání sebe sama, popř. neochota přiznat si nedostatky v komunikaci.

Graf 9 Jak hodnotíte úroveň Vašich komunikačních dovedností?

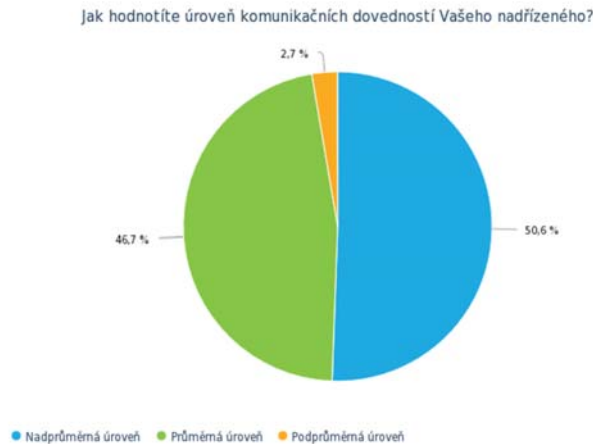


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Více než polovina respondentů skupiny – podřízení pracovníci (přesně 50,6 %) uvedla, že jejich nadřízení mají komunikační dovednosti na nadprůměrné úrovni (viz Graf 10). Celkem 46,7 % se domnívá, že komunikační dovednosti jejich nadřízených jsou na průměrné úrovni. Pouze 7 pracovníků (2,7 % respondentů) uvedlo, že komunikační dovednosti nadřízených jsou podprůměrné.

Graf 10 Jak hodnotíte úroveň komunikačních dovedností Vašeho nadřízeného?



Zdroj: Vlastní výzkum

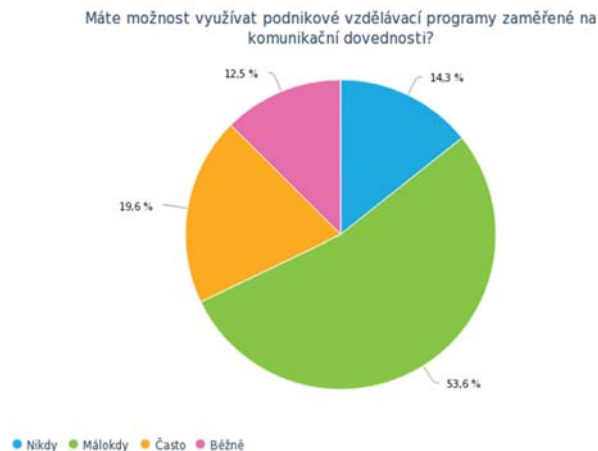
Pátá otázka zkoumala úroveň komunikačních dovedností vedoucích pracovníků, a to jak z hlediska sebehodnocení, tak z hlediska podřízených. Všichni vedoucí pracovníci uvedli, že jejich komunikační dovednosti jsou na nadprůměrné či průměrné úrovni. Nikdo z vedoucích pracovníků se nedomnívá, že by jeho komunikační dovednosti byly na podprůměrné úrovni. Také podřízení v drtivé většině případů hodnotili komunikační dovednosti svých vedoucích jako nadprůměrné či průměrné. Podřízení pracovníci hodnotili komunikační dovednosti svých nadřízených jako nadprůměrné (více než polovina) či průměrné, pouze 7 respondentů označilo komunikační dovednosti nadřízených jako nedostačující (podprůměrné). Přes pochopitelné rozdíly v hodnocení obou skupin výsledky ukazují, že více než polovina všech respondentů hodnotí komunikační dovednosti vedoucích pracovníků jako nadprůměrné. Za upozornění stojí fakt, že více než třetina vedoucích pracovníků považuje své komunikační schopnosti za průměrné. Z uvedeného důvodu by bylo jistě vhodné zaměřit programy podnikového vzdělávání do budoucna více na rozvoj komunikačních dovedností vedoucích pracovníků.

Otázka č. 6 Máte možnost využívat podnikové vzdělávací programy zaměřené na komunikační dovednosti? / Mají Vaši nadřízení možnost využívat podnikové vzdělávací programy zaměřené na komunikační dovednosti?

Vedoucí pracovníci

Pokud jde o skupinu respondentů – vedoucí pracovníci, více než polovina z nich (53,5 %) uvedla, že taková možnost se jim naskytá jen málokdy (viz Graf 11). Celkem 19,6 % vedoucích pracovníků odpovědělo, že mají možnost využívat uvedené vzdělávací programy často, 14,3 % respondentů vybralo možnost, že běžně, a nejméně respondentů (12,5 %) uvedlo, že tuto možnost nemají vůbec.

Graf 11 Máte možnost využívat podnikové vzdělávací programy zaměřené na komunikační dovednosti?
– vedoucí pracovníci



Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Otázka mj. ověřovala, jak jsou všichni zaměstnanci informováni o nabídce podnikového vzdělávání (viz Graf 12). Z výzkumu vyplynulo, že celkem 46,0 % respondentů – podřízených uvedlo, že vedoucí pracovníci mají možnost zdokonalovat se v komunikaci prostřednictvím vzdělávání běžně, 30,7 % se domnívá, že je to málokdy, 17,2 % uvedlo, že nadřízení mají možnost využívat tréninky často. Pouze 6,1 % uvedlo, že nadřízení tuto možnost nemají vůbec.

Graf 12 Mají Vaši nadřízení možnost využívat podnikové vzdělávací programy zaměřené na komunikační dovednosti?



Zdroj: Vlastní výzkum

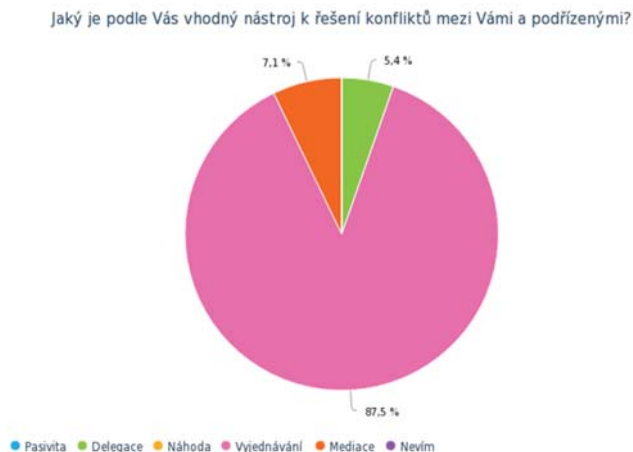
Odpovědi na uvedenou otázku se v obou skupinách respondentů velmi lišily. Do určité míry to může být pochopitelné, protože podřízení nemusí být informováni o všech možnostech vzdělávání svých nadřízených. Na druhé straně, pokud se jedná o podnikové vzdělávání, měli by všichni zaměstnanci bez rozdílu být informováni o nabídce všech vzdělávacích aktivit podniku. Výsledky ukázaly, vezmeme-li v úvahu odpovědi samotných vedoucích pracovníků, že odborné podnikové vzdělávání zaměřené na získání a zdokonalování komunikačních aktivit je nedostatečné.

Otázka č. 7 Jaký je podle Vás vhodný nástroj k řešení konfliktů mezi Vámi a podřízenými? / Jaký je podle Vás vhodný nástroj k řešení konfliktů mezi Vámi a nadřízeným?

Vedoucí pracovníci

Na uvedenou otázku odpověděla většina respondentů – vedoucích pracovníků shodně, když jako nejvhodnější nástroj řešení konfliktu zvolili vyjednávání (celkem 87,5 %). Pouze 7,1 % respondentů uvedlo mediaci a 5,4 % respondentů delegování. Další uvedené možnosti, pasivita, náhoda či nevím, nebyly uvedeny žádným z respondentů (viz Graf 13).

Graf 13 Jaký je podle Vás vhodný nástroj k řešení konfliktů mezi Vámi a podřízenými?

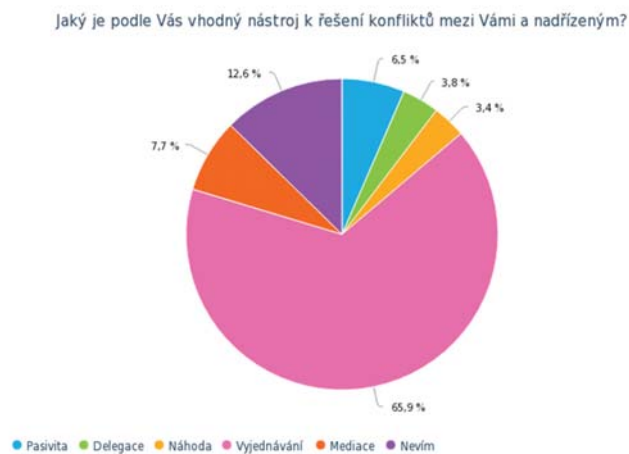


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

U podřízených byla zvolená větší škála responzí (viz Graf 14). Nejvíce respondentů (65,9 %) označilo za hlavní nástroj, využívaný vedoucími pracovníky k řešení konfliktů, vyjednávání. S velkým odstupem byla označena mediace (7,7 % respondentů), pasivní přístup (6,5 %), delegování (3,8 %) a náhoda (3,4 %). Možnost nevím zadrželo 12,6 % respondentů.

Graf 14 Jaký je podle Vás vhodný nástroj k řešení konfliktů mezi Vámi a nadřízeným?



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky ukázaly, že jak vedoucí pracovníci, tak podřízení považují za nejvhodnější nástroj řešení konfliktů vyjednávání. Z uvedených výsledků lze indikovat, že tato optimální forma řešení konfliktů je v podniku hojně využívána.

Otázka č. 8 Používáte v komunikaci se svými podřízenými konstruktivní kritiku? / Používá Váš nadřízený v komunikaci s Vámi konstruktivní kritiku?

Vedoucí pracovníci

Všichni vedoucí pracovníci odpověděli shodně, že používají konstruktivní kritiku během komunikace se svými podřízenými (viz Graf 15). Celkem 67,9 % respondentů uvedlo, že konstruktivní kritiku používá a 32,1 % uvedlo, že spíše ano.

Graf 15 Používáte v komunikaci se svými podřízenými konstruktivní kritiku?

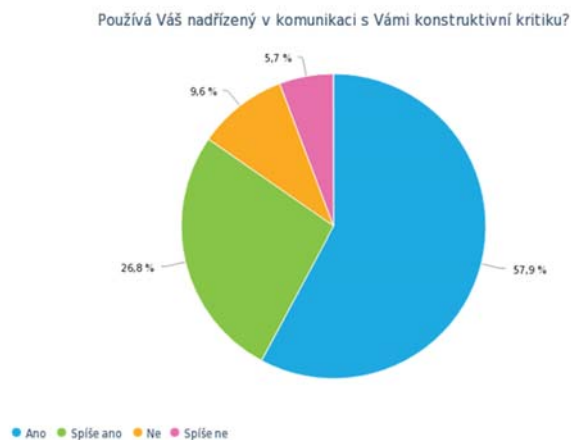


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Odpovědi skupiny respondentů – podřízení zaměstnanci se poněkud lišil (viz Graf 16). Nicméně většina (57,9 %) uvedla, že jejich nadřízený používá v komunikaci s nimi konstruktivní kritiku. Téměř třetina z nich (26,8 %) uvedla, že vedoucí pracovníci spíše používají tuto formu komunikace a jen 5,7 % z nich bylo názoru, že nadřízený konstruktivní kritiku nepoužívá.

Graf 16 Používá Váš nadřízený v komunikaci s Vámi konstruktivní kritiku?



Zdroj: Vlastní výzkum

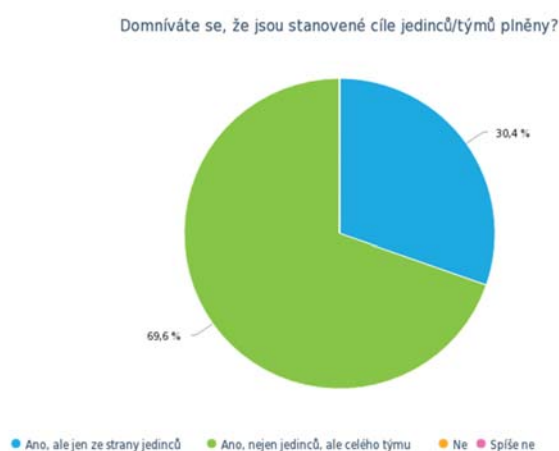
Na základě odpovědí obou skupin respondentů lze odvodit, že konstruktivní kritika se v komunikaci nadřízených s podřízenými v podniku běžně používá. Všichni vedoucí pracovníci vyjádřili názor, že konstruktivní kritiku používají. Většina podřízených (84,7 %) s tímto názorem rovněž souhlasí. Nesouhlasilo či spíše nesouhlasilo pouze 15,3 % respondentů – podřízených pracovníků.

Otázka č. 9 Domníváte se, že jsou stanovené cíle jedinců/týmů plněny?

Vedoucí pracovníci

Všichni vedoucí pracovníci uvedli, že dochází k plnění stanovených cílů (viz Graf 17). Přitom 69,6 % respondentů – vedoucích pracovníků zastává názor, že jsou plněny nejen cíle jedinců, ale také cíle týmové. Přibližně třetina respondentů této skupiny (30,4 %) se domnívá, že jsou plněny pouze individuální cíle, nikoli cíle týmové.

Graf 17 Domníváte se, že jsou stanovené cíle jedinců/týmů plněny? – vedoucí pracovníci

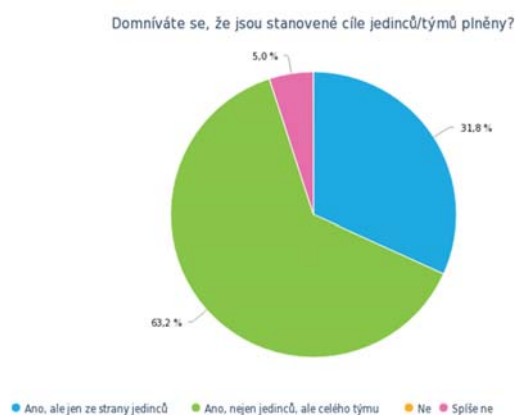


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení zaměstnanci

Rovněž respondenti ze skupiny podřízených zaměstnanců vyjádřili ve většině případů názor, že se plní jak individuální, tak týmové cíle (63,2 %); (viz Graf 18). Přibližně třetina respondentů pak uvedla, že dochází k plnění cílů, ale jen ze strany jedinců; takto odpovědělo 31,8 %. Pouze 5,0 % respondentů se domnívá, že k plnění stanovených cílů v podniku nedochází.

Graf 18 Domníváte se, že jsou stanovené cíle jedinců/týmů plněny? – podřízení pracovníci



Zdroj: Vlastní výzkum

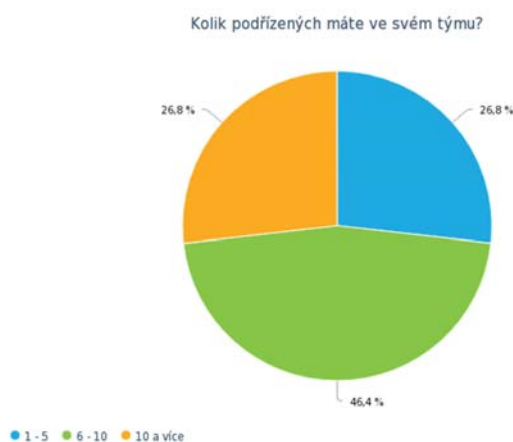
Získaná data ukázala, že jak vedoucí pracovníci, tak jejich podřízení mají na plnění podnikových cílů téměř shodný názor. Přitom odpovědi podřízených jsou mírně skeptičtější, což může být výsledkem menší informovanosti o naplňování stanovených cílů.

Otázka č. 10 Kolik podřízených máte ve svém týmu? / Jak velký tým vede Váš nadřízený?

Vedoucí pracovníci

Jak je patrné ze získaných dat (viz Graf 19), téměř polovina řídicích pracovníků (46,4 %) vede tým s 6–10 podřízenými. Přibližně jedna třetina (26,8 %) odpověděla, že jejich tým je o velikosti 1–5 osob, jednalo se o 15 respondentů. A stejný počet respondentů vede tým s 10 a více pracovníky.

Graf 19 Kolik podřízených máte ve svém týmu?

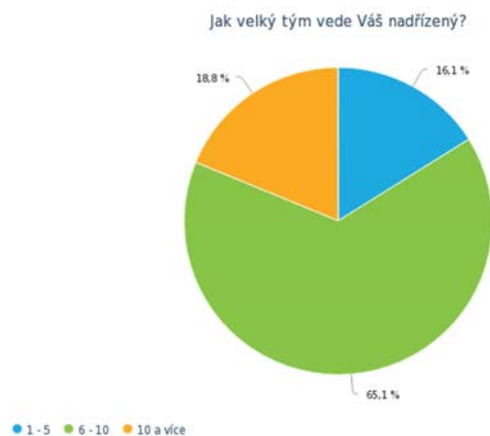


Zdroj: Vlastní výzkum

Podřízení pracovníci

Jak je patrné z Grafu 20, rovněž většina podřízených uvedla, že jejich nadřízený manažer nejčastěji vede tým složený z 6–10 spolupracovníků (65,1 %). Přibližně jedna pětina (18,8 %) uvedla, že jejich nadřízený vede tým o 10 a více lidech a 16,1 % respondentů vybralo možnost 1–5 osob.

Graf 20 Jak velký tým vede Váš nadřízený?



Zdroj: Vlastní výzkum

Ze získaných dat je patrné, že ve společnosti převažují pracovní týmy o velikosti 6–10 osob. Úloha vedoucího pracovníka v týmu je klíčová a jak zvolený styl řízení a vedení, tak komunikace mají podstatný vliv na dosahování stanovených cílů pracovního týmu a potažmo celé organizace.

Otázka č. 11 Chcete k uvedenému tématu ještě něco podstatného doplnit?

Poslední dotazníková položka nebyla pro respondenty povinná. Měla charakter otevřené otázky – poskytla respondentům možnost se blíže ke zkoumané problematice vyjádřit.

Uvedené možnosti využilo minimum respondentů.

Vedoucí pracovníci

„Komunikace tváří v tvář mi přijde nejefektivnější.“

Podřízení zaměstnanci

„Nevýhoda line managementu, kdy nadřízeného lze kontaktovat jen e-mailem nebo telefonicky – chybí okamžitá možnost reakce.“

„Nemám co dodat.“

„Nic.“

3.4 Vyhodnocení výsledků a formulace doporučení

Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad č. 1 – Týmové vedení je spojeno s častějším řešením konfliktů formou vyjednávání – byl potvrzen. Týmové vedení preferuje v praxi 46,4 % respondentů – vedoucích pracovníků (26 osob). Současně všichni tito vedoucí pracovníci zvolili za nejvhodnější formu řešení konfliktů vyjednávání. Obdobný názor mají i podřízení zaměstnanci. Celkem 43,7 % (114 osob) respondentů – podřízených pracovníků uvedlo, že nadřízeného nejlépe charakterizuje týmové vedení, z toho 90 osob uvedlo, že vedoucí pracovník řeší vzniklé konflikty především vyjednáváním. Z uvedených výsledků lze indikovat, že vedoucí pracovníci, které charakterizuje týmové vedení, častěji volí vyjednávání jako cestu řešení konfliktních situací.

Výzkumný předpoklad č. 2 – Vedoucí pracovníci, kteří preferují týmové vedení, dosahují úspěchů celého týmu, nikoliv pouze jedinců – byl potvrzen. Z 26 vedoucích pracovníků, kteří preferují týmové vedení, celkem 21 (tj. 80, 8 %) odpovědělo, že dosahují úspěchů celého týmu. Ze 114 podřízených pracovníků, kteří uvedli, že jejich nadřízený preferuje týmové vedení, celkem 57 (tj. 50, 0 %) odpovědělo, že jejich tým dosahuje úspěchů jako celek, nikoliv pouze jedinci. Přes určitý rozdíl v hodnocení obou skupin respondentů, který zřejmě plyne z rozdílné informovanosti vedoucích pracovníků a podřízených ohledně dosahování stanovených cílů, lze uzavřít, že týmové vedení je v organizaci orientováno především na úspěch celého týmu, nikoliv jedinců.

Výzkumný předpoklad č. 3 – Vedoucí pracovníci, kteří komunikují se svými podřízenými především verbálně, mají největší vliv na efektivitu práce svých podřízených – byl potvrzen. Verbální komunikaci jako nejčastější formu komunikace preferuje 55,4 % vedoucích pracovníků (31 osob); všichni tito respondenti současně uvedli, že komunikace ovlivňuje efektivitu práce jejich podřízených. Celkem 52,9 % podřízených pracovníků (138 osob) uvedlo, že nejčastěji se svým vedoucím komunikují prostřednictvím verbální komunikace a současně 129 z nich uvedlo, že komunikace jejich nadřízených ovlivňuje efektivitu jejich práce.

Shrnutí výsledků výzkumu

Výzkum byl zaměřen na komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými. Hlavním nástrojem výzkumu bylo dotazníkové šetření, kterého se účastnilo celkem 317 respondentů (56 vedoucích pracovníků a 261 podřízených zaměstnanců). Pokud jde o genderové rozložení, respondenční skupina podřízených pracovníků byla z tohoto hlediska velmi vyvážená (131 mužů, 130 žen); skupina vedoucích pracovníků nikoliv (43 mužů, 13 žen), což kopíruje reálnou situaci, neboť na vedoucích pozicích pracuje méně žen než mužů. Jednotlivé položky dotazníku byly sestaveny tak, aby umožnily zodpovědět definované výzkumné předpoklady. Dvě varianty dotazníku (jedna pro vedoucí pracovníky, druhá pro podřízené) umožnily komparaci odpovědí obou skupin respondentů. Záměrem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda způsob komunikace nadřízeného ovlivňuje efektivitu práce jeho podřízených, a jak hodnotí komunikaci (nebo kvalitu komunikace ve společnosti) vedoucí pracovníci v komparaci s jejich podřízenými. Jednotlivé otázky vzájemně souvisí a jsou formulovány ve snaze o maximální srozumitelnost a jednoduchost.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejběžnější formou komunikace uplatňované v organizaci je komunikace verbální (ústní, písemná). Tato forma komunikace byla označena jako nejčastěji používaná v obou skupinách respondentů. Druhá nejčastěji používaná forma komunikace je přímá komunikace (tváří v tvář). Teprve s velkým odstupem následují ostatní formy. Výsledky ukazují, že v podniku převažují neefektivnější formy komunikace.

Z výzkumu je zřejmý shodný názor vedoucích pracovníků i jejich podřízených na styl vedení, které nejvíce charakterizuje vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovníci shodně uvedli jednotlivé styly vedení a pořadí četnosti jejich používání. Rozdíly jsou minimální. Týmové vedení bylo uvedeno jako nejčastější, rozhodování na základě pro a proti naopak jako nejméně používané. Teorie uvádí, že týmové vedení je velice efektivní a přispívá k motivaci zaměstnanců k vyššímu výkonu. Sleduje nikoli prospěch jedince, ale celého týmu. Vedoucí pracovníci jednoznačně uvedli, že komunikaci považují za nástroj, jak ovlivnit efektivitu práce podřízených. Mezi podřízenými byl nepatrný počet (10 respondentů), kteří se domnívají, že komunikace nemá vliv na efektivitu práce. Lze konstatovat, že výsledek potvrzuje skutečnost, že v podniku je systém komunikace vhodně nastavený a je používán jako nástroj, jak zvýšit efektivitu práce. Tuto skutečnost si uvědomují jak vedoucí pracovníci, tak i jejich podřízení zaměstnanci.

Přes určité rozdíly v hodnocení obou skupin více než polovina všech respondentů považuje komunikační dovednosti vedoucích pracovníků za nadprůměrné. Za zvážení stojí ale skutečnost, že více než třetina vedoucích pracovníků považuje své komunikační schopnosti pouze za průměrné. Přitom právě schopnost efektivně komunikovat by měla patřit k základním dovednostem vedoucích pracovníků.

Jedna z otázek zjišťovala, jak velké možnosti mají vedoucí pracovníci vzdělávat se v oblasti komunikace prostřednictvím programů podnikového vzdělávání. Odpovědi se v obou skupinách respondentů poměrně dost lišily. Hlavní příčinou je zřejmě skutečnost, že podřízení nemusí být vždy informováni o všech možnostech vzdělávání nadřízených pracovníků. Nicméně v rámci podnikového vzdělávání by měli být všichni zaměstnanci informováni o nabídce všech vzdělávacích aktivit společnosti. Výsledky ukázaly, že odborné podnikové vzdělávání zaměřené na získání a zdokonalování komunikačních aktivit je z pohledu vedoucích pracovníků nedostatečné.

Výsledky ukázaly, že jak vedoucí pracovníci, tak podřízení považují za nejvhodnější nástroj řešení konfliktů vyjednávání. Z uvedených výsledků lze indikovat, že tato optimální forma řešení konfliktů je v podniku hojně využívána.

Konstruktivní kritika jako nástroj komunikace se používá zejména při hodnocení výsledků práce, plnění cílů organizace apod. Z výzkumu je zřejmé, že konstruktivní kritika se v komunikaci vedoucích pracovníků s podřízenými v organizaci běžně používá.

Komunikace jako efektivní nástroj řízení ovlivňuje, jak jedinci a pracovní týmy plní stanovené cíle. Z výzkumu vyplývá, že jak vedoucí pracovníci, tak jejich podřízení mají na plnění podnikových cílů téměř shodný názor. Téměř 70 % vedoucích pracovníků zastává názor, že organizaci se daří plnit jak individuální, tak týmové cíle; stejný názor sdílí přes 63 % podřízených. Mírně skeptičtější postoj podřízených pracovníků může být výsledkem menší informovanosti o naplňování stanovených cílů. Ze získaných odpovědí vyplývá, že ve společnosti převažují pracovní týmy o velikosti 6–10 osob. Úloha vedoucího pracovníka v týmu je klíčová a jak zvolený styl řízení a vedení, tak komunikace mají podstatný vliv na dosahování stanovených cílů.

Formulace doporučení

Následující část obsahuje doporučení k zefektivnění komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými ve společnosti TNT a FedEx. Nejprve bych rád zmínil, že výsledky získané deskripcí a dotazníkovým šetřením ukazují, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými ve vybrané společnosti je na velmi dobré úrovni. V organizaci je systém komunikace vhodně nastavený a je používán jako nástroj, jak zvýšit efektivitu práce. Komparace odpovědí obou skupin respondentů (vedoucích pracovníků a podřízených) ukazuje, že v podstatných otázkách mají shodný nebo velmi podobný názor. Obě skupiny respondentů vyjádřily spokojenost s používanými způsoby komunikace a rovněž s převládajícím týmovým stylem vedení. Používaný systém komunikace rozvíjí dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Ve svém důsledku zvyšuje výkon a pozitivně tak ovlivňuje dosahování podnikových cílů.

Přestože nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky, lze z výsledků formulovat určitá doporučení.

Zprvé, lze doporučit, aby se zlepšila informovanost všech pracovníků o cílech společnosti jako celku a cílech jednotlivých týmů a také o tom, jakou měrou přispívají týmy a jednotlivci k naplňování strategie podniku. Z teorie vyplývá, že tato informovanost vede k vyšší motivaci zaměstnanců.

Zadruhé, na základě výsledků dotazníkového šetření lze doporučit, aby se zlepšila komunikace v oblasti podnikového vzdělávání a zvýšila se tak informovanost zaměstnanců o vzdělávacích programech. Podnikové vzdělávání by se mělo více zaměřit na rozvoj komunikačních dovedností vedoucích pracovníků. Vzhledem k tomu, že organizace je založena na týmové práci, bylo by vhodné zaměřit vzdělávání také na vedení týmu.

V důsledku nouzové situace se značně mění atmosféra v organizaci, v jednotlivých týmech, mění se komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, nezdědka dochází i ke změně pracovní náplně. Důsledky pandemie COVID-19 negativně ovlivňují atmosféru na pracovišti. Zaměstnanci jsou vystaveni negativním emocím, mají strach o své zdraví, popř. zdraví své rodiny, a čelí zvýšenému riziku ztráty pracovního místa a sociálních jistot. To vše mohlo výsledky dotazníkového šetření značně ovlivnit. Význam komunikace vedoucích zaměstnanců s podřízenými v současné době, dle mého názoru, nabývá na významu. Vedoucí pracovníci si musí uvědomovat, že i když nejsou s podřízenými v přímém kontaktu, je nutné na komunikaci stále dbát a dokázat spolupracovníky efektivně vést, podporovat a pomoci jim překonat toto složité období.

Na závěr je nutné upozornit na jednu podstatnou věc. V rámci analýzy stávajícího systému komunikace v organizaci jsem původně počítal také s pozorováním a kvalitativním výzkumem

(polostukturovanými rozhovory). Bohužel vyhlášení mimořádné situace použití zmíněných metod znemožnilo. Je proto nutné konstatovat, že data získaná v rámci výzkumného šetření jsou omezená, a proto i závěry celého šetření nemusí být zcela přesné.

Závěr

Cílem bakalářské práce je posoudit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci ve vybrané společnosti a navrhnout doporučení k jejímu zlepšení.

Crkalová a Reithof (2007, s. 11) uvádí, že efektivní manažer je dotyčný, který je schopen přizpůsobení jeho stylu vedení odlišným faktorům a situacím (tzv. *situační vůdcovství*). Jedním z hlavních faktorů, které jsou důležité pro volbu manažerského stylu je právě typ osobnosti pracovníka v týmu. Autoři zdůrazňují, že je důležité pro efektivní fungování týmů porozumění odlišnostem a různým rolím, které mají jednotliví spolupracovníci v týmu. Charakteristickým znakem, který je právě pro efektivní tým, je možnost růstu jedinců v týmu a tím také týmu obecně. Pacher, Stehlíková a Kettner (2014, s. 22) zmiňují, že jedinci, kteří mají perfektně rozvinutou schopnost komunikace, bývají většinou v životě úspěšní. Vymětal (2008, s. 277) uvádí, že nezbytnost vedoucích pracovníků je zvládnutí komunikace, aby bylo vedení lidí efektivní a úspěšné. Komunikace se dle autora zaměřuje především na příjemce daných informací. Šuleř (2009, s. 75) popisuje pravidla úspěšné komunikace, díky kterým je možné překonat komunikační bariéry. Všichni vedoucí pracovníci by se měli danými pravidly řídit. Myšlené neznamená řečené; řečené neznamená slyšené; slyšet neznamená rozumět; rozumět neznamená souhlasit; souhlasit neznamená dodržet; dodržet neznamená slyšet; provést neznamená změnit. Vedoucí pracovníci si musí uvědomovat, že to, co je jasné pro ně, nemusí být jasné a zřetelné pro ostatní.

Teoreticko-metodologická část je vypracována na základě rešerše odborné literatury zaměřené na problematiku komunikace. Jsou detailně popsána základní teoretická východiska komunikace včetně druhů komunikace. Další kapitola pak popisuje komunikaci v podniku a s tím související téma řízení lidských zdrojů, zejména pak otázky související s vedením a řízením lidí. Komunikace je představena jako nástroj řešení konfliktů na pracovišti, jako nástroj efektivního vedení lidí a pracovního týmu, který dokáže plnit stanovené cíle. Teoreticko-metodologická část je zakončena metodikou práce. Praktická část je nejprve zaměřena na bližší charakteristiku vybrané společnosti; poté jsou popsány jednotlivé kroky výzkumu. V průběhu výzkumného šetření byla použita kombinace několika metod, zejména deskripce systému komunikace ve vybrané společnosti, porovnání teoretických východisek s praxí a kvantitativní výzkum. Dotazníkové šetření je zaměřeno na komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými a směřuje k vyhodnocení výzkumných předpokladů. Zvolený výzkumný design umožňuje získat poměrně velké množství responzí, na jejichž základě je možné zjistit skutečnost vlivu komunikace na efektivní vedení lidí z pohledu vedoucích pracovníků. Dotazník obsahuje 10 dotazníkových položek, které jsou pro respondenty obligatorní a 1 položka je doplňující, kterou mohou respondenti zodpovědět v závěru dotazníku. V dotazníkovém šetření jsou využity dvě varianty dotazníku – jedna pro vedoucí pracovníky, druhá pro jejich podřízené. Hlubší vhled do problematiky by mohlo přinést použití dalších výzkumných metod a postupů, například pozorování či rozhovory, jak jsem ostatně původně zamýšlel. Bohužel současná mimořádná situace v podniku byla bariérou k realizaci výzkumu v plánovaném rozsahu. Realizované dotazníkové šetření mi umožnilo zjistit nejen hlavní charakteristiky komunikace vedoucího pracovníka s jeho podřízenými, ale také rozdílný pohled na komunikaci ze strany vedoucích pracovníků a jejich zaměstnanců.

Výsledky získané deskripcí a dotazníkovým šetřením ukazují, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými ve vybrané společnosti je na velmi dobré úrovni. V organizaci je systém komunikace vhodně nastavený a je používán jako nástroj, jak zvýšit efektivitu práce. Komparace odpovědí obou skupin respondentů (vedoucích pracovníků a podřízených) ukazuje, že v podstatných otázkách mají shodný nebo velmi podobný názor. Obě skupiny respondentů vyjádřily spokojenost s používanými způsoby komunikace a rovněž s převládajícím týmovým stylem vedení. Používaný systém komunikace rozvíjí dobré vztahy mezi nadřízenými a

podřízenými pracovníky, zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Ve svém důsledku zvyšuje výkon a pozitivně tak ovlivňuje dosahování podnikových cílů.

Provedený výzkum umožnil zjistit určité dílčí nedostatky, týkající se informovanosti zaměstnanců o nastavených cílech, a to jak na úrovni podniku jako celku, tak na úrovni týmů. Nedostatky byly zjištěny také v oblasti podnikového vzdělávání; šetření ukázalo, že vedoucí pracovníci nejsou systematicky proškolení v komunikačních dovednostech. Na základě těchto zjištění byla formulována příslušná doporučení (blíže viz kap 3.4).

Je však nutné konstatovat, že vzhledem ke vzniklé situaci jsem nemohl realizovat šetření v rozsahu, v jakém jsem původně zamýšlel. Plánované metody pozorování a kvalitativní výzkum jsem již nemohl použít a pracoval jsem pouze s daty, která jsem získal na základě deskripce stávajícího systému komunikace a dotazníkového šetření. Závěry celého šetření proto nemusí být zcela přesné.

V dnešní době a v situaci, ve které se nacházíme, není snadné navrhnout, doporučovat opatření ke zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Důsledky pandemie se negativně promítají do atmosféry na pracovišti. Zaměstnanci jsou často vystaveni většímu psychickému tlaku, musí čelit většímu riziku ztráty pracovního místa. Význam komunikace mezi vedoucím zaměstnancem a podřízeným nabývá v této složité situaci na významu. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomovat, že i když nejsou s podřízenými v přímém kontaktu, je nutné věnovat komunikaci stále velkou pozornost. Měli by dokázat spolupracovníky efektivně vést, podporovat a pomoci jim překonat toto složité období.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. *Konflikty ve firmách : příčiny, následky, řešení.* Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-347-2.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPRO, M. *Psychoanalytické koučování : vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEVITO, A. J. *Základy mezilidské komunikace.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele.* Praha : Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8.

FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GEROPP, B. *Tajemství úspěšného vedení lidí.* Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HOLÁ, L. *Mediace v teorii a praxi.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3134-6.

HOLÁ, L., KOLEKTIV *Mediace a možnosti využití v praxi.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3566-5.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu : základy kvantitativního výzkumu.* Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

JANOUSEK, J. *Psychologické základy verbální komunikace : projevy psychických funkcí ve verbální komunikaci, významová dynamika a struktura komunikačního aktu, komunikace písemná, ženská, mužská, virtuální, vnitřní kooperace a vnitřní řeč ve verbální komunikaci.* Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4295-3.

JANOUSEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1594-0.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.

- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KLEIN, H. M.; KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KOLEKTIV AUTORŮ *Management základních škol*. Praha : Nakladatelství Dr. Josef Raabe, 2012. ISBN 978-80-87553-43-5.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3829-9.
- LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery : jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MEŠKOVÁ, M. *Motivace žáků efektivní komunikací*. Praha : Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0198-4.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PACHER, P., STEHLÍKOVÁ, L., KETTNER, D. *Anatomie komunikace : jak se dohodnout s každým vždy, když chce*. Moravany : Institute of Applied Psychology, 2014. ISBN 978-80-905730-2-4.
- PAUKNEROVÁ, D., KOLEKTIV *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, J. *Mediace : nejúčinnější lék na konflikty*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-5031-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Pozitivní emoce : jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4375-2.
- SULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik : komunikovní, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, L., DUBSKÝ, J., MURDZA, K. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3563-4.

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

Internetové zdroje

FedEx a TNT: *Historie společnosti FedEx [online]*. Praha: Historie společnosti, 2016 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <<https://www.fedex.com/cs-cz/about/companyinfo/history.html>>.

FedEx a TNT: *Historie společnosti TNT [online]*. Praha: Historie společnosti TNT, 2016 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <tnt.com/corporate/history>.

FedEx a TNT: *Integrace společnosti [online]*. Praha: Integrace společnosti TNT a FedEx, 2017 [cit. 2019-10-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/enews/2017/february/tnt.html>>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové položky

Dotazníkové šetření pro vedoucí pracovníky

1. Genderové rozložení:

- Muž
- Žena

2. Jaká forma komunikace probíhá mezi Vámi a Vašimi podřízenými nejčastěji?

- Verbální (ústní, písemná)
- Neverbální (komunikace pomocí těla)
- Přímá (tváří v tvář)
- Zprostředkovaná (vzkazy přes ostatní zaměstnance, SharePoint, iSell)
- Racionální
- Emocionální
- Jiné:

3. Jaký styl vedení lidí používáte nejčastěji?

- Autokratické (autoritativní, individuální) vedení
- Konzultační vedení
- Týmové vedení
- Rozhodování na základě pro a proti

4. Domníváte se, že Vaše komunikace ovlivňuje efektivitu práce Vašich podřízených?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

5. Jak hodnotíte úroveň Vašich komunikačních dovedností?

- Nadprůměrná úroveň
- Průměrná úroveň
- Podprůměrná úroveň

6. Máte možnost využívat podnikové vzdělávací programy zaměřené na komunikační dovednosti?

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

7. Jaký je podle Vás vhodný nástroj k řešení konfliktů mezi Vámi a podřízenými?

- Pasivita
- Delegace
- Náhoda

- Vyjednávání
 - Mediace
 - Nevím
8. Používáte v komunikaci se svými podřízenými konstruktivní kritiku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
 - Nevím
9. Domníváte se, že jsou stanovené cíle jedinců/týmů plněny?
- Ano, ale jen ze strany některých jedinců
 - Ano, nejen jedinců, ale celého týmu
 - Ne
 - Spíše ne
10. Kolik podřízených máte ve svém týmu?
- 1 – 5
 - 6 – 10
 - 10 a více
11. Chcete k uvedenému tématu ještě něco podstatného doplnit?

Dotazníkové šetření pro podřízené zaměstnance

1. Genderové rozložení:
- Muž
 - Žena
2. Jaká forma komunikace probíhá mezi Vámi a Vaším nadřízeným nejčastěji?
- Verbální (ústní, písemná)
 - Neverbální (komunikace pomocí těla)
 - Přímá (tváří v tvář)
 - Zprostředkovaná (vzkazy přes ostatní zaměstnance, SharePoint, iSell)
 - Racionální
 - Emocionální
 - Jiné:
3. Jaký styl vedení lidí nejvíce charakterizuje Vašeho nadřízeného?
- Autokratické (autoritativní, individuální) vedení
 - Konzultační vedení
 - Týmové vedení
 - Rozhodování na základě pro a proti
4. Domníváte se, že komunikace Vašeho nadřízeného ovlivňuje efektivitu Vaší práce?
- Ano

- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

5. Jak hodnotíte úroveň komunikačních dovedností Vašeho nadřízeného?

- Nadprůměrná úroveň
- Průměrná úroveň
- Podprůměrná úroveň

6. Mají Vaši nadřízení možnost využívat podnikové vzdělávací programy zaměřené na komunikační dovednosti?

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

7. Jaký je podle Vás vhodný nástroj k řešení konfliktů mezi Vámi a nadřízeným?

- Pasivita
- Delegace
- Náhoda
- Vyjednávání
- Mediace
- Nevím

8. Používá Váš nadřízený v komunikaci s Vámi konstruktivní kritiku?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

9. Domníváte se, že jsou stanovené cíle jedinců/týmů plněny?

- Ano, ale jen ze strany některých jedinců
- Ano, nejen jedinců, ale celého týmu
- Ne
- Spíše ne

10. Jak velký tým vede Váš nadřízený?

- 1 – 5
- 6 – 10
- 10 a více

11. Chcete k uvedenému tématu ještě něco podstatného doplnit?

Zdroj: Vlastní zpracování