

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerská komunikace

Bc. Štěpán Mácha

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Štěpán Mácha

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerská komunikace

Název anglicky

Managerial communication

Cíle práce

Řešení kvality komunikačního procesu manažerů ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře komunikačních procesů manažerů ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně komunikačních procesů uplatňovaných v řízení dané organizace a řešení jejich kvalitativního rozvoje.

Metodika

V práci budou využity metody analytické a syntetické.

Při získávání podkladů pro hodnocení komunikačního procesu budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízené rozhovory).

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti zvyšování kvality komunikace v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, komunikační proces, osobnost manažera, výkonnost manažerů, výkonnost organizace.

Doporučené zdroje informací

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. Praha: Grada 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace. Praha: Grada 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.
- TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6
- VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha Grada 2016. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28. 11. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za poskytnuté cenné rady a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval manažerům a zaměstnancům společnosti, kteří se ochotně zúčastnili kvantitativního či kvalitativního šetření.

Manažerská komunikace

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce na téma „Manažerská komunikace“ je řešit kvalitu komunikačního procesu manažerů ve vybrané organizaci a na základě provedeného šetření zpracovat návrh potřebných změn v tomto komunikačním procesu tak, aby došlo ke zvýšení jeho efektivity a eliminaci zjištěných nedostatků.

Teoretická část práce vychází z dostupných sekundárních zdrojů, které se zabývají řešenou problematikou a je zaměřena především na vymezení pojmů manažer, manažerské role, manažerské funkce a kompetence, proces komunikace, formy a směry komunikace, manažerská komunikace a komunikace v organizaci. V praktické části práce je uvedena charakteristika vybrané organizace a charakteristika provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní šetření bylo provedeno formou dotazníkového šetření mezi pracovníky vybraného útvaru společnosti. Pro kvalitativní šetření byla zvolena metoda polostrukturovaných řízených rozhovorů se třemi vybranými manažery téhož útvaru. Dále je v této části práce uvedeno vyhodnocení výsledků obou provedených šetření, jejich shrnutí a následně navržená doporučení nápravných opatření v komunikačním procesu vybrané organizace.

Klíčová slova: řízení, řídicí proces, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, komunikační proces, osobnost manažera, výkonnost manažerů, výkonnost organizace

Managerial communication

Abstract

This diploma thesis, named “Managerial communication”, deals with the quality of communication process of managers in selected organization. The aim of the thesis is to propose improvement practices in the communication process based on conducted surveys in order to increase the effectiveness of the communication process and eliminate identified shortcomings.

The theoretical part of the thesis is based on adequate available secondary sources, and it is mainly focused on defining key concepts such as manager, the role of a manager, management competencies and functions, communication process, directions and types of communication, managerial communication, and communication flows in organizations.

The practical part is devoted to the results of conducted both quantitative and qualitative surveys. Firstly, the thesis introduces selected organization along with the used methodology. In order to conduct quantitative survey, a questionnaire was distributed among the employees working in the same department in the selected organization. On the other hand, the method of semi-structured interview was chosen to complete the qualitative survey. Interviews were completed with three department managers.

Furthermore, the practical part of the thesis presents the results of conducted surveys and proposes recommendations for improving the effectiveness of communication process in the selected organization.

Keywords: management, management process, managerial functions, managerial competencies, managerial skills, communication process, manager’s personality, performance of managers, organizational performance

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.2 Manažer	14
3.2.1 Manažerské role	15
3.2.2 Manažerské kompetence	16
3.2.3 Manažerské funkce	18
3.3 Komunikace	20
3.3.1 Proces komunikace	21
3.3.2 Komunikační dovednosti	23
3.3.3 Typy a formy komunikace	23
3.3.4 Směry komunikace	24
3.4 Manažerská komunikace	25
3.4.1 Osobnost manažera a komunikace	26
3.4.2 Vedení pohovorů	28
3.4.3 Vyjednávání	29
3.4.4 Řešení konfliktů	30
3.4.5 Motivace	31
3.4.6 Asertivita	33
3.5 Komunikace v organizaci	34
3.5.1 Nástroje a kanály interní komunikace	35
3.5.2 Postoje v interpersonální komunikaci	36
3.5.3 Otevřená komunikace	37
3.5.4 Zpětná vazba	38
3.5.5 Bariéry v komunikaci	39
3.5.6 Krizová komunikace	40
3.6 Týmová spolupráce	41
3.6.1 Mezinárodní týmy	42
3.6.2 Virtuální týmy	42
4 Vlastní práce	44
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	44
4.2 Charakteristika kvantitativního šetření	44

4.3	Charakteristika kvalitativního šetření	45
4.4	Zhodnocení výsledků šetření.....	46
4.4.1	Vyhodnocení kvantitativního šetření	46
4.4.2	Vyhodnocení kvalitativního šetření	68
4.5	Shrnutí výsledků.....	74
4.6	Doporučení nápravných opatření	77
5	Závěr	81
6	Seznam použitých zdrojů	82
7	Přílohy	86

Seznam schémat

Schéma č. 1: Proces komunikace.....	22
Schéma č. 2: Přístupy k řešení konfliktů	31

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	47
Graf č. 2: Věk respondentů	47
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	48
Graf č. 4: Délka pracovního poměru	48
Graf č. 5: Nadřízený pracovník.....	49
Graf č. 6: Dostupné prostředky přenosu informací.....	50
Graf č. 7: Preference komunikačních prostředků	50
Graf č. 8: Otevřenost komunikace	51
Graf č. 9: Respektování názorů.....	51
Graf č. 10: Četnost konfliktů	52
Graf č. 11: Efektivnost komunikačního procesu	52
Graf č. 12: Komunikace ve ztížených podmínkách.....	53
Graf č. 13: Podíl na změnách.....	53
Graf č. 14: Znalost zdrojů informací	54
Graf č. 15: Zahlcenost informacemi	54
Graf č. 16: Neoficiální zdroje informací.....	55
Graf č. 17: Negativní vlivy v komunikaci	56
Graf č. 18: Účel komunikace s manažerem	57
Graf č. 19: Četnost komunikace	57
Graf č. 20: Srozumitelnost sdělení.....	58
Graf č. 21: Otevřenost jednání.....	59
Graf č. 22: Schopnost přesvědčit	59
Graf č. 23: Schopnost empatie.....	60
Graf č. 24: Schopnost sebeovládání.....	61
Graf č. 25: Objektivita	61
Graf č. 26: Obava projevit názor	62
Graf č. 27: Zpětná vazba.....	63
Graf č. 28: Asertivita	63

Graf č. 29: Aktivní přístup k řešení problémů	64
Graf č. 30: Stanovení úkolů po předchozí komunikaci	65
Graf č. 31: Úměrnost délky pracovního jednání	65
Graf č. 32: Hodnocení pracovního výkonu.....	66
Graf č. 33: Možnost zpětné vazby manažerovi.....	67
Graf č. 34: Schopnost manažera přijmout zpětnou vazbu	67

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví	93
Tabulka č. 2: Věk.....	93
Tabulka č. 3: Dosažené vzdělání	93
Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru.....	93
Tabulka č. 5: Nadřízený pracovník.....	93
Tabulka č. 6: Dostupné komunikační prostředky	94
Tabulka č. 7: Preference komunikačních prostředků.....	94
Tabulka č. 8: Otevřenost komunikace	94
Tabulka č. 9: Respektování názorů	94
Tabulka č. 10: Četnost konfliktů.....	95
Tabulka č. 11: Efektivnost komunikačního procesu.....	95
Tabulka č. 12: Efektivnost komunikace ve ztížených podmínkách.....	95
Tabulka č. 13: Podíl na změnách	95
Tabulka č. 14: Znalost zdrojů informací.....	95
Tabulka č. 15: Zahlcenost informacemi	95
Tabulka č. 16: Převaha neoficiálních zdrojů informací	96
Tabulka č. 17: Negativní vlivy v komunikaci.....	96
Tabulka č. 18: Účel komunikace	96
Tabulka č. 19: Četnost komunikace.....	96
Tabulka č. 20: Srozumitelnost sdělení	97
Tabulka č. 21: Otevřenost komunikace	97
Tabulka č. 22: Schopnost přesvědčit	97
Tabulka č. 23: Schopnost empatie	98
Tabulka č. 24: Schopnost sebeovládání	98
Tabulka č. 25: Objektivita	99
Tabulka č. 26: Obava projevit názor.....	99
Tabulka č. 27: Možnost zpětné vazby	99
Tabulka č. 28: Asertivita.....	100
Tabulka č. 29: Aktivní přístup k řešení problémů	100
Tabulka č. 30: Úkoly po předchozí komunikaci.....	101
Tabulka č. 31: Úměrnost délky jednání	101
Tabulka č. 32: Hodnocení pracovního výkonu.....	101
Tabulka č. 33: Možnost zpětné vazby manažerovi.....	102
Tabulka č. 34: Schopnost přijmout zpětnou vazbu.....	102

1 Úvod

Pojem komunikace má více významů. Vnímat jej lze jako výměnu informací, ale například také jako dopravní cestu. Právě výměna informací je pro lidi zcela zásadní proces, který jim umožňuje vyjádřit své emoce, pocity nebo přání, a to nejen verbálně, ale také například pomocí gest a mimiky, tedy neverbálně. Bez komunikace si v dnešní době už lze jen stěží představit fungování jak v osobní, tak pracovní rovině. Právě proto je nedílnou součástí efektivního chodu každé organizace.

Dobré komunikační dovednosti jsou jedním z hlavních předpokladů úspěšných vedoucích pracovníků. Jelikož právě oni zodpovídají za včasné plnění vytyčených cílů, je nezbytné, aby byli schopni zprávu nejen správně přijmout, ale i odeslat směrem k jejímu příjemci. Z toho důvodu je potřeba neustále rozvíjet své komunikační dovednosti. K nim neodmyslitelně patří i schopnost empatie, různorodý přístup k podřízeným závislý na jejich osobnosti a životní situaci, navození vhodné pracovní atmosféry a další aspekty komunikace. Nejedná se tedy o pouhý přesun informací z jednoho bodu do druhého, ale je potřeba zohlednit i další podstatné proměnné.

V současné době je stále více využíváno moderních komunikačních technologií, které v mnohém usnadňují práci. Je možné komunikovat rychleji a na velké vzdálenosti, a to i s více lidmi najednou. Tyto technologie navíc umožňují výměnu informací nejen pomocí řeči, ale také písemnou či obrazovou formou. To vše může ulehčit komunikaci a tím i práci v organizaci. O to více nyní v době celosvětové pandemie, která se promítla do běžného provozu většiny organizací. Je však nutné si uvědomit i negativní dopady těchto způsobů komunikace. Ubývá komunikace tváří v tvář, což má za následek například negativní dopad na mezilidské vztahy na pracovišti. Manažer má menší povědomí a přehled o aktuální situaci svých podřízených pracovníků. Přitom by se je měl naopak snažit lépe poznat, uvědomit si jejich přednosti i nedostatky a odstraňovat bariéry v jejich vzájemné komunikaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je řešit kvalitu komunikačního procesu manažerů ve vybrané organizaci a na základě provedeného šetření zpracovat návrh řešení potřebných změn v tomto komunikačním procesu tak, aby došlo k eliminaci zjištěných nedostatků a zvýšení jeho efektivity. Dílčí cíle, které vedou k naplnění hlavního cíle této práce, jsou:

- zpracovat a shrnout teoretická východiska týkající se řešené problematiky,
- provést charakteristiku vybrané společnosti,
- realizovat kvantitativní šetření mezi pracovníky společnosti,
- realizovat kvalitativní šetření mezi manažery společnosti,
- vyhodnotit a shrnout získaná data,
- v případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření vedoucí k jejich eliminaci.

2.2 Metodika

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Především se jedná o studium odborné literatury, která je věnována zkoumané problematice. Seznam použitých zdrojů je uveden na konci této diplomové práce.

Informace pro zpracování praktické části jsou čerpány z interních zdrojů vybrané organizace, z konzultací s jejím personálním oddělením a zároveň z výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní šetření je provedeno formou dotazníkového šetření, pro kvalitativní šetření je zvolena metoda polostrukturovaných řízených rozhovorů. Výsledky šetření jsou následně vyhodnoceny, shrnuty a slouží jako podklad k navržení opatření, která by vedla k eliminaci zjištěných nedostatků a zvýšení efektivity procesu manažerské komunikace.

Kvantitativní šetření

Cílem kvantitativního šetření je zjistit názor pracovníků obchodního útvaru vybrané společnosti na úroveň komunikačního procesu a komunikačních dovedností jejich manažerů. Kvantitativní šetření je provedeno formou dotazníkového šetření, které bylo realizováno v termínu 4. - 22. 10. 2021 a zúčastnilo se ho 72 pracovníků vybraného útvaru

společnosti. Řádně dotazník vyplnilo celkem 68 pracovníků, čímž je zajištěna jeho 94,44 % návratnost.

V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni s autorem této diplomové práce a s účelem prováděného dotazníkového šetření. Zároveň byli respondenti ujištěni o celkové anonymitě prováděného šetření. Dotazník byl tvořen 16 otázkami, přičemž dvě z nich se skládaly z dalších podotázek. Celkem tedy respondenti odpovídali na 34 otázek, které jsou v této diplomové práci tematicky rozděleny do tří celků. První tematický celek je zaměřen na identifikaci respondentů. Druhý tematický celek se týká hodnocení úrovně systému komunikace ve vybrané společnosti. Poslední tematický celek je věnován hodnocení úrovně manažerské komunikace tří vedoucích pracovníků z vybraného obchodního útvaru. Pro odpovědi nabízené u jednotlivých otázek byly zvoleny tři druhy proměnných, a to nominální, intervalové a ordinální. Na konci dotazníku byl respondentům ponechán prostor pro vyjádření jejich vlastních názorů na řešenou problematiku. Výsledky kvantitativního šetření jsou v této práci vyhodnoceny pomocí MS Office Excel.

Kvalitativní šetření

Cílem kvalitativního šetření je zjistit, jak sami manažeři vybrané společnosti hodnotí kvalitu svých komunikačních dovedností a komunikačního procesu. Pro kvalitativní šetření byla zvolena metoda polostrukturovaných řízených rozhovorů, které byly provedeny se třemi manažery obchodního útvaru vybrané společnosti v termínu 20. 9. – 1. 10. 2021. Všem třem manažerům bylo položeno shodně 11 předem připravených otázek, které jsou rovněž tematicky zaměřeny na tři různé celky. První část otázek se týká hodnocení aktuálního stavu komunikačního systému vybrané společnosti. Dále jsou otázky provedených rozhovorů zaměřeny na vlastní hodnocení přístupu manažerů ke komunikaci s jejich podřízenými pracovníky. Poslední část otázek je věnována problematice posilování a zkvalitňování procesu manažerské komunikace ve zvolené společnosti.

Provedené polostrukturované řízené rozhovory jsou v práci vyhodnoceny prostřednictvím tzv. scénářů řízeného rozhovoru. V rámci těchto scénářů je uveden cíl provedených rozhovorů, délka jejich trvání a počet položených otázek jednotlivým manažerům. Dále jsou ve scénářích shrnuty a tematicky utříděny odpovědi respondentů na zodpovězené otázky.

3 Teoretická východiska

V rámci této části práce jsou zpracována teoretická východiska zabývající se primárně problematikou manažerské komunikace a komunikace v organizaci. Zároveň tato kapitola obsahuje teoretická východiska, která s výše uvedenými tématy úzce souvisí. Jedná se například o pojetí managementu, motivace a týmové spolupráce.

3.1 Management

Pojem management má mezinárodní platnost a lze ho vyložit ve třech významových rovinách. Označuje proces řízení, samotné řídicí pracovníky a také soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014, s. 12). Dle Koontz-Weihrichovy definice (1998, s. 16) je management proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Pokud je management chápán jako proces řízení, jedná se o řízení jednotlivců a skupin v účelově vytvořeném ekonomicky-sociálním prostředí, tedy například v organizaci. Je to proces, který probíhá mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. V tomto případě je hlavním účelem řízení určovat směr organizace, usnadňovat provedení změn a dosahovat výsledků prostřednictvím efektivního, odpovědného a kreativního využívání zdrojů (Armstrong, 2008, s. 16; Blažek, 2014, s. 12).

V případě, kdy je pojem management personifikován, jedná se o jeho výklad ve smyslu pracovníků, kteří management provádějí. Význam managementu pro úspěšnost organizace roste a úměrně tomu také roste důležitost manažerů jako jeho vykonavatelů. Současný moderní management organizace směřuje k neustálému využívání psychologických a sociologických poznatků. V souvislosti s tím vznikla manažerská psychologie a manažerská sociologie (Bedrnová, 2012, s. 13-14; Blažek, 2014, s. 12-14).

3.2 Manažer

Prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu v dané organizaci a tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivých pracovníků tak, aby jejich společné úsilí bylo zaměřeno na dosažení skupinového cíle organizace (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 19).

Pozice manažera je v organizaci po formální stránce přesně definována v rámci zastávané pracovní pozice a upřesňuje jeho postavení ve vztahu k ostatním vedoucím i řadovým pracovníkům organizace. Manažeři mají ze své pozice určité pravomoci, rozhodovací

práva a také zodpovědnost za dosažení výsledků organizace. Manažera lze charakterizovat jako profesionála, který definuje cíle, pracuje s lidmi a prostřednictvím nich dosahuje cílů. Má odpovědnost za výsledky, musí se umět vyrovnat s nejistotou, má schopnost učinit závěry v rozhodovacích procesech na základě schopnosti sumarizovat, jedná vždy poctivě a v neposlední řadě má dobré komunikační dovednosti a schopnost empatie (Jedinák, 2012, s. 21).

Důvodů, proč organizace potřebují pro svou činnost manažery, je mnoho. Jedním z nich je potřeba zajistit, aby organizace sloužila ke svému účelu. Dále potřebuje utvářet a udržovat stabilitu operací v rámci organizace, vytvářet její strategii a přizpůsobovat organizaci změnám v jejím okolí. Zároveň je nutné zajistit, aby organizace sloužila cílům lidí, kteří jí řídí. A v neposlední řadě potřebuje zajistit klíčový informační článek mezi organizací a okolím a řídit postavení organizace navenek (Cejthamr, 2010, s. 36).

Aktivity manažerů jsou charakteristické svou fragmentací, proměnlivostí a krátkostí. Je to dáno tím, že většinu pracovního času tráví jednáním s lidmi, kteří se chovají nepředvídatelně. Zároveň jsou soustavně vyrušováni a jsou jim často předkládány nečekané a náhlé požadavky. Jejich plány jsou také často narušeny řešením situací, které vzniknou neplánovaně. V některých případech se jedná o naprosto novou situaci, ve které nemají manažeři jasno, co přesně se od nich očekává (Armstrong, 2008, s. 43).

S rozrůstáním firem a organizací došlo k postupné diferenciaci manažerů a odlišení jejich každodenní operativy od vrcholového vedení. Z tohoto důvodu se manažeři dělí do tří základních úrovní: (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 240)

- nejnižší – manažeři první linie přímo nadřízení běžným pracovníkům;
- střední – manažeři druhé linie, kteří především získávají a poskytují informace;
- vrcholová – top manažeři, kteří přebírají odpovědnost za vlastníky organizace a závisí na nich konečné výsledky.

3.2.1 Manažerské role

Práci manažera lze popsat jako hraní různých rolí, přičemž role je chápána jako úloha, kterou lidé plní při vykonávání svých povinností. Role charakterizuje to, jak jedinec vykonává svou práci. Nejedná se o popis pracovní pozice, kterou jedinec zastává. Z tohoto pohledu jsou manažerské role proměnlivé a manažeři se musí neustále přizpůsobovat

aktuální situaci. Role manažerů závisí na jejich funkci, úrovni, organizaci, pracovním prostředí i osobnostní charakteristice (Armstrong, 2008, s. 42).

Manažeři, kteří řídí ostatní pracovníky, mají díky tomu v dané organizaci zvláštní postavení a formální autoritu. Výsledkem této formální autority jsou manažerské aktivity, které lze dle Henryho Mintzbergera rozdělit do tří základních skupin rolí (Cejthamr, 2010, s. 34-35):

- mezilidské role – jedná se o vztahy vznikající z manažerovy autority a postavení;
- informační role – vztahují se k informacím, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí;
- rozhodovací role – zahrnují přístup k informacím a následně přijímání strategických rozhodnutí, které vyplývají z manažerova postavení.

Mezi tři základní mezilidské role, které manažer zastává, lze zařadit roli vůdčí osobnosti (manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje), roli vedoucího (zahrnuje odpovědnost za plnění úkolů, vedení a motivaci podřízených pracovníků) a roli propojovatele (zajištění vazby mezi organizací a jejím okolím). Do informačních rolí lze řadit roli dohlázeatele (hledání a přijímání informací), roli šířitele informací a roli mluvčího. V rámci skupiny rozhodovacích rolí existuje role podnikatele (iniciování a plánování řízených změn), role napravovatele poruch (reagování na nechtěné situace a události), role rozdělovatele zdrojů (rozhodování o zdrojích a rozdělení práce) a dále role jednatele (účast na jednáních s jedinci či organizacemi). Manažer je odborníkem, od kterého je vyžadováno plnění mnoha specializovaných rolí (Cejthamr, 2010, s. 34-35).

3.2.2 Manažerské kompetence

Kompetence manažera znamenají schopnost jedince úspěšně vykonávat manažerskou funkci. Jedná se o schopnost chovat se způsobem, který odpovídá požadavkům práce v daném prostředí organizace a přinášet žádoucí výsledky. Kompetence znamenají také flexibilně jednat a reagovat na měnící se okolní podmínky. Pokud je jedinec kompetentní, je možné se na něho spolehnout v různých situacích a svěřit mu i náročné či předem neurčitě definované úkoly (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80; Lojda, 2011, s. 20).

Předpoklady pro výkon manažerské práce je možné rozdělit do tří základních skupin. První skupinu tvoří především dovednosti, vědomosti, zkušenosti a vlastnosti jedince, které k výkonu funkce potřebuje. Druhá skupina předpokladů pramení z vůle jedince tyto vnitřní

předpoklady využívat. Třetím předpokladem je zkoumání faktu, jestli předchozí dvě skupiny předpokladů budou v konkrétním prostředí fungovat. Je důležité, aby všechny tři skupiny předpokladů byly splněny současně (Lojda, 2011, s. 21).

Manažerské kompetence lze dělit na několik složek (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 81):

- znalosti – získané informace o různých jevech, pojmech a vztazích uchované v paměti,
- dovednosti – schopnost vykonávat určité věci a aplikovat znalosti,
- postoje – zaujímání stanovisek k různým otázkám,
- technické kompetence – znalosti technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce,
- kompetence v jednání s lidmi – chování, vystupování, komunikativnost a asertivita,
- povahové rysy,
- zkušenosti.

Kompetence manažerů je třeba definovat vždy na míru dle specifické povahy úloh manažera, jedinečnosti dané organizace a jejích zaměstnanců (Plamínek, 2008, s. 170).

Mezi základní manažerské kompetence lze však například zařadit (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 80; Lojda, 2011, s. 20):

- schopnost pracovat s informacemi,
- schopnost samostatného rozhodování,
- flexibilitu,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost seberozvoje a sebevzdělání,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- inovativnost,
- time management,
- schopnost analyzovat rizika,
- odborné znalosti daného oboru.

Klíčové kompetence je třeba stále rozvíjet, což se uplatňuje především v rámci rozvoje a vzdělávání manažerů.

3.2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává v rámci své vedoucí pozice. Posláním manažerské práce je splnění cílů dané organizace. Těchto cílů je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností základních manažerských funkcí. V literatuře existuje mnoho pojetí obsahové náplně manažerských funkcí a jejich klasifikace. Jedna z nich řadí mezi základní manažerské funkce plánování, organizování, vedení a kontrolu (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 120-121). Klasifikací manažerských funkcí však existuje více.

Plánování

Jedná se o proces, při kterém je rozhodováno o budoucím průběhu nějaké události či akce. Cílem plánování je umožnit manažerům včasné plnění úkolů, aniž by na to spotřebovali více zdrojů, než jim bylo přiděleno. Díky plánování jsou manažeři upozorněni na možné krize, kterým se tak mohou vyhnout. Každý plán obsahuje čtyři klíčové složky, mezi které patří cíl (čeho má být dosaženo), program činnosti (specifikace kroků potřebných k dosažení cíle), potřebné zdroje (finance, lidé, čas, vybavení) a dopad splnění plánu na organizaci (Armstrong, 2008, s. 50).

Podle časového rozpětí lze plány dělit na krátkodobé (operativní), které jsou stanovovány na období šesti měsíců až jednoho roku, dále se jedná o plány střednědobé (manažerské) s časovým horizontem do dvou let a v neposlední řadě plány dlouhodobé (strategické) s časovou dimenzí tří let a více. Do plánování, jenž je základní manažerskou funkcí, se promítá také důležitá funkce rozhodování. Od manažera se očekává dobrý odhad budoucího vývoje a reálný pohled do budoucna, na jejichž základě rozhodování provádí (Štěpáník, 2010, s. 45).

Organizování

Organizování je činnost, která systematicky usměrňuje úkoly tak, aby byly stanovené plány splněny s co možná nejnižšími náklady. Jedná se o vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů mezi lidmi při plnění stanovených úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 33).

Důležitým prvkem organizování je tzv. rozpětí řízení, které je vyjádřeno počtem přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. S ohledem na fyzické i psychické kapacity vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě efektivně

řídít. Aplikací tohoto rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida neboli hierarchické uspořádání organizace. Předpokladem vnitřní struktury organizace je dělba kompetencí neboli delegování. V rámci organizování je proto důležité vymezit kompetence pracovníka a přiřadit mu pravomoci, odpovědnosti a úkoly a zároveň vymezit výsledky, které jsou od něj očekávány (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 121-122).

Vedení lidí

Vedení lidí je schopnost manažera vést, motivovat a stimulovat své podřízené pracovníky ke kvalitnímu plnění úkolů. Vedení lidí je jedním z nejvíce studovaných témat managementu (Jermář, Egerová a kol., 2017).

Vedení spočívá v usměrňování pracovníků tak, aby co nejkvalitněji plnili stanovené cíle.

Úspěšnost vedení lidí je ovlivněna kombinací mnoha faktorů. Významnou roli hraje osobnost manažera, styl jeho vedení a situační momenty. Nejčastěji uváděné typy vedení jsou autoritativní, demokratické a liberální. Autoritativní (autokratický) styl vedení spočívá v koncentraci veškerých pravomocí a odpovědnosti v rukou manažera. Ten sám rozhoduje, vydává pokyny a kontroluje plnění svěřených úkolů. Produktivita takto řízených pracovníků bývá vysoká, jejich výkonnost je ale velmi podmíněna kontrolou a v případě delší nepřítomnosti manažera často vznikají problémy. V případě liberálního vedení manažer spoléhá na odpovědnost a kvalifikovanost svých podřízených pracovníků a počítá s jejich samostatností. V krajním případě se jedná o vedení bez vedení. Z výše zmíněných tří stylů vedení bývá tento styl nejméně efektivní. Pro demokratický styl vedení je charakteristické delegování a participace na vedení ostatními pracovníky. Demokratický manažer se řídí příkazy od vedení organizace, ale dává svým podřízeným pracovníkům možnost podílet se na společné práci delegováním některých práv a povinností (Štěpáník, 2010, s. 89-91).

Kontrola

Jedná se o činnost zaměřenou na sledování naplňování cílů organizace a kontrolu odchylek od předpokládaného stavu. Kontrolní proces zahrnuje získávání informací, ověření jejich správnosti, kritické hodnocení všech jevů a procesů, následně návrhy opatření a kontrolu realizace těchto opatření (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 34). Funkce kontroly musí fungovat také při vzniku nepředvídatelných situací a změnách plánů. Pokud má být kontrola efektivní, musí být pružná a nastavena s ohledem na konkrétní organizační kulturu (Duchon, Šafránková, 2008, s. 328).

3.3 Komunikace

Komunikace je nezbytnou a přirozenou lidskou aktivitou. Lze říci, že nelze nekomunikovat, jelikož i projevy pasivity či negace jsou komunikací a mají vypovídací hodnotu (Fiedler, Horáková, 2012, s. 1).

Obecně je možné komunikaci charakterizovat jako proces sdílení informací s cílem snížit či odstranit nejistotu na obou komunikačních stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti, přičemž data jsou holá fakta, která dávají do souvislosti informace. Informace tak datům přidělují konkrétní význam. Umění využití informací vede ke vzniku znalostí (Holá, 2006, s. 3).

Komunikace je prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle. Největší problémy v organizacích všech druhů jsou nejčastěji spojovány právě s komunikací. Konkrétně činnost manažera je komunikací přímo prosycena. Komunikuje s lidmi na každodenní bázi, přičemž by měl stavět na jejich co nejlepším poznání a vést je k dosahování vytyčených cílů a usměrňovat je k další práci na sobě samých. Manažer musí v rámci komunikace ostatní spolupracovníky informovat, koordinovat a současně jim usnadňovat podmínky pro práci (Bedrnová, 2012, s. 315-316).

Každý manažer by si měl být vědom funkcí komunikace a cíle, kterého má být jejím prostřednictvím dosaženo. Obsah i forma sdělení by přitom měly být v souladu. Mezi čtyři základní funkce komunikace patří (Jiřincová, 2010, s. 21):

- informativní – cílem je informovat (předat zprávu, oznámit, prohlásit apod.);
- instruktážní – cílem je instruovat (naučit, poradit, vysvětlit, dát recept apod.);
- persuasivní – cílem je přesvědčit (ovlivnit, zmanipulovat, docílit něčeho apod.);
- zábavní – cílem je pobavit.

Kromě těchto čtyř základních funkcí komunikace existují ještě další funkce a cíle (např. motivovat, varovat, získat informace, porozumět pocitům druhých, delegovat úkoly atd.). Každá komunikace má svůj účel. Jedním z nejdůležitějších je snaha o vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi komunikujícími, což je zároveň klíčový faktor úspěšné komunikace (Jiřincová, 2010, s. 21).

3.3.1 Proces komunikace

Proces komunikace je oboustranný, což znamená, že mezi odesílatelem a příjemcem sdělení existuje zpětná vazba (Vymětal, 2008, s. 35).

Komunikace spojená se sociální interakcí probíhá vždy v určitých sociálních a kulturních vztazích a podmínkách. V průběhu komunikace většinou dochází k vzájemnému ovlivňování komunikujících. Komunikace má interaktivní podobu a projevuje se v ní tzv. zákon sociálního vlivu, jenž má tři dimenze (Bedrnová, 2012, s. 316):

- počet – čím je více lidí, tím více mluvčí pociťuje odpovědnost a zvyšuje se jeho téma;
- sílu – neboli vztah mluvčího vůči posluchačům (jak moc mu na nich záleží);
- blízkost – čím větší je vzdálenost od posluchačů, tím je menší stres mluvčího.

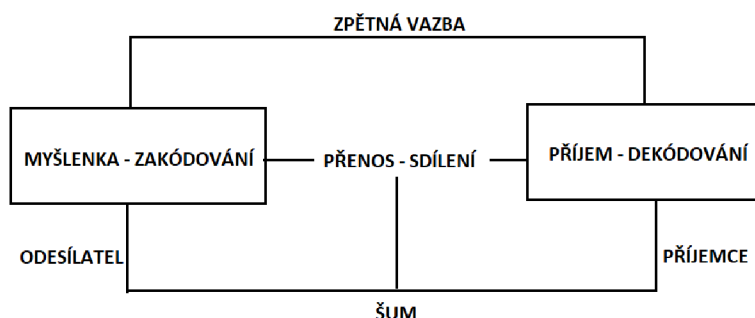
Dle Fiedlera a Horákové (2012, s. 43-44) patří mezi základní prvky komunikačního procesu následující:

- komunikátor (odesílatel) – zdroj sdělení, kterým mohou být v organizaci manažeři, ostatní pracovníci, útvary či sama organizace;
- příjemce (komunikant) – jedinec, kterému je sdělení určeno;
- vnímání a interpretace – kritický moment komunikace, při kterém musí příjemce sdělení pro sebe správně interpretovat a přijmout;
- zakódování – převod komunikátorovy myšlenky do řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl, základní formou kódování je jazyk;
- sdělení (komuniké) – výsledek procesu zakódování;
- médium (kanál) – nositel sdělení;
- dekódování – proces myšlení příjemce, který interpretuje přijaté sdělení na základě svých zkušeností a určitých pravidel;
- zpětná vazba – probíhající při oboustranné a vícestranné komunikaci. Jedná se o kontrolu, zda sdělení vyslané komunikátorem bylo přijato správně;
- komunikační šum – rušivý faktor, který může být přítomen v jakémkoli prvku komunikace a který zkresluje sdělení.

V rámci komunikačního procesu se odesílatel a příjemce vzájemně ovlivňují, přičemž neexistuje optimální a nezkreslený přenos informací. Mezi subjekty komunikačního procesu se vždy vytváří alespoň minimální vztahová vazba. Komunikační proces ovlivňuje

tzv. komunikační šum, jehož vznik i velikost závisí na mnoha faktorech. Jedná se například o různé postavení, kvalifikaci, zájmy a zkušenosti komunikujících. Může se také ale jednat o šum vzniklý fyzickými podmínkami přenosu, komunikací v cizím jazyce apod. Důležitou roli hraje zpětná vazba na přijatou zprávu. Zpětná vazba je obsahem jedné z dalších kapitol této práce. Proces komunikace znázorňuje následující schéma (Bedrnová, 2012, s. 318):

Schéma č. 1: Proces komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové (2012, s. 318)

Proces komunikace ovlivňuje celá řada faktorů, které mohou mít charakter sociální, situační nebo individuální. Tyto faktory mohou proces komunikace urychlovat (tzv. akcelerátory) nebo naopak zpomalovat (tzv. retardéry). Mezi sociální faktory lze zařadit například vztahy, sociální klima nebo normy. Situačními faktory jsou čas a prostor. Za individuální faktory je možné považovat motivaci a osobní dispozice (Vymětal, 2008, s. 35-36).

S procesem komunikace se úzce pojí pojem komunikační bariéra. Jedná se o překážky, které musí být při komunikaci překonávány nebo které brání jejímu uskutečnění. Komunikační bariéry mohou být děleny dle různých hledisek. Nejčastěji se jedná o bariéry fyzické, fyziologické, psychologické či sémantické. Dále je možné rozlišit komunikační bariéry externí a interní. V běžné komunikaci často dochází k překrývání komunikační bariéry s výše popsaným komunikačním šumem. Příkladem komunikační bariéry může být nadměrná či neadekvátní komunikace, nevhodný slovník, rozdíly v postavení, volba nevhodné komunikačního média, špatné verbální či stylistické dovednosti apod. (Vymětal, 2008, s. 37-38). Více o komunikačních bariérách pojednává jedna z následujících kapitol této práce.

K efektivní komunikaci je proto nezbytné, aby zdroj sdělení poskytl kompletní zprávu a příjemce byl schopen pozorně naslouchat. Při komunikaci je důležitá také jazyková kompetence. Z pohledu komunikátora to znamená především schopnost předat sdělení přijatelně rychle, správně a vhodně zakódované. Ze strany příjemce je nezbytná schopnost zvládnout příslušné soustavy pravidel, interpretovat dané sdělení a adekvátně na něj zareagovat (Jiřincová, 2010, s. 35).

Impulsy ke komunikaci mohou přicházet zvenčí či zevnitř. Zvenčí přichází impulsy prostřednictvím vnímání reality, které je následně myšlenkově zpracováno. V tomto případě je důležitá kvalita vnímání jedince. Pokud přichází impulsy zevnitř, je to dáno tím, že jedinec o něčem aktivně uvažuje. Rozhodující je proto kvalita a úroveň myšlenkových operací, rozumových schopností, jazykového projevu, kreativity a předchozích zkušeností (Jiřincová, 2010, s. 35-36).

3.3.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti lze dělit na dovednosti receptivní související s příjmem informací a dovednosti expresivní (výrazové). Mezi receptivní dovednosti patří například pozorování, jehož cílem je zjistit, o jaký druh komunikace se jedná a zároveň získat informace bez předčasného učinění závěrů. Další receptivní dovedností je naslouchání, jehož úkolem je vzájemné vnímání obou komunikujících stran a pochopení prezentovaného sdělení. Poslední receptivní dovedností je empatie. Mezi expresivní komunikační dovednosti lze zařadit dotazování, které vede k zabránění vzniku nedorozumění. Dále do těchto dovedností patří popisování a v neposlední řadě také přijímání a vyhodnocování závěrů (Fiedler, Horáková, 2012, s. 127-129).

3.3.3 Typy a formy komunikace

Sociální komunikaci lze dle počtu jejích aktérů dělit na tyto základní typy (Tureckiová, 2004, s. 114-115):

- intrapersonální – vnitřní komunikace jedince odrážející jeho vnímání a prožívání,
- interpersonální – komunikace mezi dvěma a více jedinci,
- veřejná – sdělení předávané veřejnosti nikoliv jednotlivcům.

Zároveň má sociální komunikace několik základních forem, mezi které patří komunikace verbální a neverbální, komunikace formální a neformální a v neposlední řadě komunikace přímá a zprostředkovaná (Tureckiová, 2004, s. 115).

Verbální a neverbální komunikace

Komunikaci lze z hlediska užívaných znakových systémů rozdělit na verbální a neverbální. Tyto dva druhy komunikace není v praxi možné od sebe oddělit (Bedrnová, 2012, s. 326).

Dle psychologů tvoří typický osobní rozhovor ze 40 - 45 % verbální složka komunikace a ze zbývajících 55 - 60 % neverbální komunikace. Dle profesora Dr. Alberta Mehrabiana tvoří dokonce verbální složka komunikace pouze 7 % rozhovoru. Je proto třeba si uvědomit, že pro dosahování úspěchu ve vztazích s druhými lidmi je nutné věnovat pozornost nejen vyřčeným slovům, ale také neverbální komunikaci (Borg, 2013, s. 56-59). Neverbální prvky zkoumá lingvistická disciplína zvaná paralingvistika. Mezi základní neverbální prvky patří mimika (pohyby obličeje), haptika (dotyky), proxemika (vzdálenost mezi komunikujícími), gestika (pohyby končetin) a posturika (postoj). Důvodem používání řeči těla je především její náhrada namísto promluvy, zdůraznění promluvy či vyjádření nálady mluvčího (Borg, 2013, s. 57-60; Říha, 2021, s. 16-18).

Vývojově mladším způsobem dorozumívání je verbální komunikace, což znamená vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí či jazykem. Verbální komunikaci netvoří pouze slova, ale také hlasitost či intonace během předání informace. Verbální komunikace může mít podobu ústní nebo písemnou (Fiedler, Horáková, 2012, s. 27; Říha, 2021, s. 15-16).

Formální a neformální komunikace

Formální komunikace má jasně daná pravidla, je plánovaná a jsou při ní stanoveny cíle. Příkladem takové komunikace je přijímací pohovor. Neformální komunikace se ve společnosti vyskytuje častěji. Tato forma komunikace není náročná na přípravu, je nepředvídatelná a nemá stále účastníky. Příkladem neformální komunikace je rozhovor mezi přáteli.

3.3.4 Směry komunikace

V každé organizaci existují různé směry komunikace. Zprv se jedná o sestupnou komunikaci, která proudí od jedinců na vyšších stupních organizační hierarchie k jedincům na nižších stupních. Do této kategorie lze zařadit například komunikaci prostřednictvím oběžníků, pracovních instrukcí, manuálů, oficiálních stanovisek a podnikových publikací. Naproti sestupné komunikaci stojí komunikace vzestupná, která je pro organizaci důležitá, pokud chce být vysoce výkonná. Nejrozšířenějšími nástroji vzestupné komunikace jsou porady, skupinové schůze, procedury týkající se stížností

a žádostí, možnost předávat návrhy a připomínky nebo také hlášení vedoucích pracovníků. V obou případech se jedná o vertikální komunikaci (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 284).

Dále může komunikace probíhat horizontálně. Tento směr je předpokladem efektivní komunikace, přesto je v organizacích často přehlížen. Jedná se o komunikaci například mezi vedoucími pracovníky různých oddělení či útvarů na stejné úrovni. Nejméně častá je v organizacích využívána diagonální komunikace, která může v mnoha případech zkrátit čas a snížit množství práce (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 284).

Zároveň je možné v rámci komunikace rozlišit její tři základní druhy (Fiedler, Horáková, 2012, s. 41-42):

- jednosměrná komunikace – vznikající pouze při jednostranném poskytování informací, při kterém je druhý účastník komunikace pasivní;
- dvousměrná komunikace – role vysílajícího a příjemce se pravidelně střídají a poskytují si vzájemně zpětnou vazbu;
- vícesměrná komunikace – vzniká za účasti více než dvou partnerů (např. diskuse).

3.4 Manažerská komunikace

Manažer je vykonavatelem řídicí funkce a řídicí profese. Organizace na něho deleguje určitou odpovědnost a pravomoci a projevuje mu také důvěru. Manažer při tom reprezentuje zájmy a záměry organizace na jemu svěřeném úseku. K tomuto účelu má většinou velký prostor pro osobité ztvárnění své manažerské funkce (Bedrnová, 2012, s. 15).

Všemi manažerskými funkcemi v určité míře prostupuje aspekt komunikace. Funkce, která je s komunikací nejvíce spojena, je vedení lidí (Fiedler, Horáková, 2012, s. 50).

Z pohledu firemní komunikace je proto manažer velice důležitou spojkou mezi vedením a svými podřízenými. Při výkonu řídicí funkce trvale dochází k poměrně složité interakci manažera s jednotlivými pracovníky. Závisí na něm, v jaké kvalitě budou jeho podřízeným předávány informace shora a jakou zpětnou vazbu bude předávat vedení. Pokud tedy manažer neplní komunikační funkci, dochází ke vzniku řady problémů a komunikačních šumů. Komunikační dovednosti manažera jsou tak jedním z klíčových kritérií úspěchu (Bedrnová, 2012, s. 15; Kovaříková, 2016, s. 42).

Manažer by si měl sám uvědomovat důležitost interní komunikace a svůj význam, který na její kvalitu má on sám. Je proto důležité, aby měl manažer k dispozici nejen obecné

informace určené pro všechny pracovníky, ale také informace o tom, co a jakým způsobem je nutné předat svým podřízeným. Investice do rozvoje komunikačních dovedností manažerů je pro organizaci klíčovou (Kovaříková, 2016, s. 42).

Vedení každé organizace by si mělo být vědomo důležitosti a strategického významu interní komunikace. Zároveň je důležité, aby vedení před svými zaměstnanci nakládalo s informacemi jednotným způsobem. Tento aspekt by si mělo uvědomovat především vrcholové vedení organizace, které většinou nepřichází do styku s běžnými pracovníky přímo, ale prostřednictvím liniových manažerů. Ti potřebují vědět, jak se ke svým podřízeným chovat a jaké informace jim předávat. Vrcholové vedení by liniovým manažerům mělo dávat jistotu a podporu při jednání s jejich podřízenými (Kovaříková, 2016, s. 21-22).

3.4.1 Osobnost manažera a komunikace

Osobnost lze vymezit jako soubor psychických vlastností, které stálým a osobitým způsobem ovlivňují vzorce chování jedince. Analýza těchto vlastností vyskytujících se u úspěšných vedoucích pracovníků je trvalým předmětem pozornosti psychologie řízení. Osobnost manažera souhrnně označuje to, jakým způsobem se člověk projevuje, co umí a chce, jelikož hlavní součástí struktury osobnosti tvoří dovednosti a schopnosti, temperament, motivace, charakter a postoje. Osobnost jedince je výsledkem působení dědičnosti i výchovy a lze jí charakterizovat pomocí rysů a typů. Rysy jsou predispozice k tomu, aby se jedinec choval v různých situacích určitým způsobem. Typy jedinců jsou dále spojeny s popisem souboru těchto rysů (Armstrong, 2015, s. 173; Jermář, Egerová, 2017; Štěpáník, 2010, s. 31).

Komunikace je ovlivněna řadou faktorů, které souvisí s osobností jedince. Jedná se například o temperament, úroveň emocionality a způsobu prožívání, charakter, hodnotový systém, úroveň rozumových schopností i vnitřní pocit vlastní hodnoty. Významnou roli hraje dominance manažera, se kterou souvisí vlastnosti jako je průbojnost, rozhodnost, schopnost sebeprosazení, ochota brát na sebe odpovědnost a podstupovat rizika. Tyto vlastnosti jsou žádané u každého vedoucího pracovníka (Jiřincová, 2010, s. 29; Štěpáník, 2010, s. 31).

Temperament představuje dynamickou stránku osobnosti, která představuje určitou dispozici k emocionálním reakcím. Vnitřně se temperament projevuje v tom, jak je

jednotlivec vnímavý a s jakou intenzitou prožívá své city. Z vnějšku je temperament posuzován dle obvyklé síly a rychlosti odpovědi na podnět, ráznosti jednání, pohybového tempa apod. Způsob komunikování je nejvíce pozorovatelný v dimenzi introverze-extraverze (Jiřincová, 2010, s. 29).

Extraverti jsou mezi manažery zastoupeni častěji, což však neznamená, že extraverze je nezbytně nutnou podmínkou pro manažerskou pozici. Rozlišení na ose introverze-extraverze je podstatná zejména při hodnocení komunikačních dovedností manažera. Komunikativnost je vlastnost žádaná na všech stupních řízení (Štěpáník, 2010, s. 31).

Výhodami extraverta je, že je schopen rychleji navazovat nové kontakty a netrpí zbytečnými zábranami či ostychem. Při komunikaci působí otevřenějším dojmem, protože dokáže ostatní rychleji oslovit, získat ke spolupráci a snadněji se s ním jedná. Introvert se naopak vyznačuje tím, že je málomluvný, rozvážný a v komunikaci méně spontánní (Štěpáník, 2010, s. 31-32).

Komunikativnost se dle Štěpáníka (2010, s. 31) opírá o tři základní dovednosti, kterými jsou:

- umění sdělit, přesvědčit, získat;
- umění naslouchat, mít empatii, mít zájem o druhé, mít pochopení;
- umění mlčet, filtrovat a selektovat sdělení, mít sebeovládání.

Každý manažer by měl své rétorické dovednosti trénovat. K jeho úspěchu totiž velkou mírou přispívá bohatá slovní zásoba, formulační dovednosti, vyjadřovací schopnosti, verbální pohotovost i znalost argumentačních technik. Pouhé rétorické dovednosti však nestačí. Manažer musí slova správně volit a vážit tak, aby věděl co, jak a kdy komu říci. Důležité je také umění naslouchat. Jedná se o vyjádření postoje daného manažera a jeho vztahu k ostatním lidem. Proto je pro vedení lidí méně vhodný extrémní extravert, kterému chybí trpělivost při vnímání druhých. Stejně tak je nevhodný extrémní introvert, kterému je okolí lhostejné. Pravděpodobně nejtěžší dovedností je umění mlčet, které je překážkou především pro extrémní extraverty. Manažer musí umět rozpoznat, které informace není vhodné sdělovat nebo které informace podržet. Předpokladem je především emoční inteligence daného manažera (Štěpáník, 2010, s. 32).

3.4.2 Vedení pohovorů

Vedení pohovorů tvoří významnou část činností manažera, která je spojená s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Každý pohovor má svůj účel, pro který je veden a směřuje k určitému cíli. Tento cíl by měl vyplývat ze strategie či hodnot organizace. Mezi čtyři základní druhy pohovorů lze zařadit pohovor výběrový, hodnotící, rozvojový a nepříjemný (Bělohlávek, 2017, s. 14-15).

Výběrové pohovory

Cílem výběrového pohovoru je vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro konkrétní pracovní činnost a v důsledku toho dosáhnout optimálních výsledků dané organizace prostřednictvím schopných pracovníků. Zároveň je cílem výběrového pohovoru eliminace možných chyb způsobených nekompetentností přijatých uchazečů a posílení hodnot organizace přijetím uchazečů, kteří s organizací sdílí podobné hodnoty (Bělohlávek, 2017, s. 14).

Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovor je veden s cílem dosáhnout změn v chování daného pracovníka, které povedou ke zlepšení komunikace a informovanosti díky vzájemnému pochopení problémů hodnotitele a hodnoceného. Zároveň dochází díky hodnotícímu pohovoru k poznání silných a slabých stránek z pohledu vedoucího, ke zlepšení způsobu práce a jednání s lidmi a v neposlední řadě ke zvýšení motivace pracovníků a rozvoji jejich kvalifikace (Bělohlávek, 2017, s. 14).

Rozvojové pohovory

Cílem rozvojového pohovoru je zvýšit odborné, komunikační nebo manažerské kvality pracovníka. Jedná se zejména o osvojení nových znalostí a dovedností, odstranění chyb a neefektivního chování jedince, zvýšení úrovně zastupitelnosti pracovníků a posílení motivace pracovníků prostřednictvím pověření novými úkoly (Bělohlávek, 2017, s. 15).

Nepříjemné rozhovory

Tyto rozhovory jsou ve většině případů vedeny s cílem dospět k přijatelnému řešení nepříznivé situace. Jedná se například o pohovory spojené s uvolňováním pracovníků, odstraňováním nevhodného chování na pracovišti nebo pohovory o narušených mezilidských vztazích a porušení pracovní kázně (Bělohlávek, 2017, s. 15).

3.4.3 Vyjednávání

Vyjednávání je komunikační proces, kterého se účastní minimálně dvě strany mající z nějakého důvodu zájem na společné věci. Jedná se o komplikovaný proces, který je plný rizik, problémů a komplikací. Cílem tohoto procesu je najít stav, ve kterém se všechny strany dohodnou na akceptovatelném uspořádání zájmové věci. Výsledkem vyjednávání je konsenzus nebo kompromis. Skutečné zvládnutí vyjednávání vyžaduje celou řadu dispozic, znalostí a zkušeností (Bednář, 2012, s. 8-9).

Mezi hlavní vyjednávací dovednosti patří schopnost analyzovat klíčové faktory, které ovlivní vyjednávací taktiku a postoje obou stran. Dále je velmi důležitá schopnost plánovat, díky které je možné vypracovat a uskutečnit vyjednávací strategii. Významnou úlohu při vyjednávání sehrávají také interaktivní dovednosti, jako například schopnost dobře vycházet s lidmi, být přesvědčivý, umět prokázat druhým respekt a schopnost rychle reagovat na změny nálady při vyjednávání. V neposlední řadě je nutná schopnost empatie a velmi dobré komunikační dovednosti (Armstrong, 2007, s. 651)

Plánovaný postup, jak vyjednáváním dosáhnout stanovených cílů, je označován jako strategie vyjednávání. Ta může být dynamická (přizpůsobuje se aktuálnímu stavu) či statická (jednotná po celou dobu vyjednávání). Strategie je při samotném vyjednávání velmi důležitá, nicméně jen ona nestačí. K úspěchu je nutné jasně definovat nejen cíle vyjednávání, ale také prostředky, pomocí nichž bude cílů dosaženo. Aby strategie fungovala, měla by být promyšlená a komplexní (Bednář, 2012, s. 29-31).

Dělení fází vyjednávání existuje velké množství. Jedním z nich je členění procesu vyjednávání do šesti základních fází (Thiele, 2010, s. 162):

- zahájení vyjednávání – vytvoření pracovní atmosféry a analýza problému a vyjednávacího protějšku;
- objasnění situace a problému – objasnění vlastního hlediska a zjištění stanoviska protějšku;
- hledání řešení – v rámci dialogu nalezení alternativních možností;
- diskuse za dodržení objektivních kritérií;
- výsledek – stanovení dosaženého konsenzu či kompromisu;
- závěr – konečné pozitivní vyznění vyjednávání.

3.4.4 Řešení konfliktů

Slovo konflikt v původním významu označuje střet dvou a více aktivit, zájmů, postojů, snah či tendencí, které jsou navzájem do určité míry protichůdné povahy. Což znamená, že nemohou být všechny za daných okolností naplněny. Existuje velké množství různých druhů konfliktů a jejich definic, pro všechny je ale společný střet. U každého konfliktu je třeba znát jeho podstatu, což znamená definovat jeho aktuální stav a znát jeho proces. Každý konflikt se stejně jako mezilidské vztahy v průběhu času vyvíjí. Pokud se konflikt v aktuální situaci neprojevuje, nutně to neznamená, že neexistuje. V tomto případě se jedná o tzv. latentní konflikt (Bednář, 2015, s. 15-16).

Přístup, který k interpersonálnímu konfliktu zvolí jeho účastníci, do velké míry rozhoduje o úspěchu či neúspěchu jeho vyřešení. Dle Plamínka (2009, s. 27-30) existují následující přístupy k řešení konfliktu:

- pasivita – řešení konfliktu nečinností, jehož nevýhodou je ztráta kontroly nad procesem i výsledkem řešení;
- delegace – přenechání řešení konfliktu na někom jiném (soudy, experti, nadřízený);
- náhoda – řešení konfliktu náhodnou volbou (např. losování);
- vyjednávání a projednávání – přímá komunikace obou stran konfliktu;
- násilí – ve slušné společnosti výsledky tohoto typu řešení je nelegitimní;
- zlepšení managementu – radikální zásah do systému, kde probíhá konflikt;
- mediace a facilitace – jednání o konfliktu oběma zúčastněnými stranami současně se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů (mediátoři a facilitátoři), kteří mají právo regulovat proces řešení. O výsledku řešení však rozhodují zúčastněné strany.

Následující schéma zobrazuje, do jaké míry rozhodují účastníci o výsledku a způsobu řešení u jednotlivých přístupů k řešení konfliktů.

Schéma č. 2: Přístupy k řešení konfliktů

Kontrola procesu řešení konfliktu?	ANO	náhoda násilí	vyjednávání projednávání
	NE	delegace pasivita	mediace facilitace
		NE	ANO
		Kontrola výsledku řešení konfliktu?	

Zdroj: vlastní zpracování dle Plamínka (2009, s. 28)

Hlavní úlohou manažera je vést a řídit lidi. Pokud tedy konflikt probíhá na jakékoli úrovni řízeného celku, vyvolává komplikaci ve výkonu manažerské práce. Z pohledu manažerské komunikace jsou podstatné tři druhy konfliktů. Zaprvé se jedná o konflikt uvnitř řízené skupiny, který je nejčastějším druhem konfliktu. V tomto případě je manažer většinou v roli nadřízeného, který je považován za autoritu a řešení konfliktu je tak jednodušší. Druhým druhem konfliktu je konflikt mezi úrovněmi řízení. Jedná se o konflikt mezi podřízenými a nadřízenými. Posledním druhem konfliktu je konflikt na úrovni řízení. Pokud tento druh konfliktu není včas řešen, nabourává důvěru zaměstnanců na všech úrovních ve vedení organizace (Bednář, 2015, s. 24-26)

Přestože slovo konflikt je vnímáno spíše negativně, je třeba si uvědomit také jeho pozitivní účinky a brát konflikt jako přirozenou součást života. Konflikt uvolňuje tvůrčí potenciál a umožňuje tak hledat nová řešení a alternativy (Bednář, 2015, s. 17-18).

3.4.5 Motivace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému chování či jednání. Pojem motivace vyjadřuje jak tento samotný proces, tak i jeho výsledek (Plamínek, 2015, s. 15).

Pracovní podmínky zvyšující motivaci a spokojenost zaměstnanců také zvyšují jejich pracovní úspěšnost. Organizace by si proto měla stanovit motivační priority. Ty vycházejí z analýzy motivačních faktorů, které může organizace k motivaci svých zaměstnanců

využit a zároveň z analýzy míry aktuálního uspokojení jejich potřeb (Urban, 2017, s. 20-21).

Faktory motivace lze rozdělit na vnitřní (motivy) a vnější (stimuly). Vnitřní faktory motivace souvisejí s uspokojováním potřeb jedince již při výkonu samotné práce. Patří k nim například samostatnost, získané nové schopnosti, širší společenský význam práce a viditelné výsledky odvedené práce. Naopak vnější motivační faktory představují to, co jedinec díky provedení své práce získá. Jedná se především o finanční odměnu, povýšení, pochvalu, uznání či odbornou a společenskou prestiž. Na obdobném principu lze motivaci také dělit na hmotnou a nehmotnou (Urban, 2017, s. 14-16).

Organizace jako celek může svým zaměstnancům nabízet prostředí, ve kterém dosáhnou vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práci, příležitostmi ke vzdělávání a rozvoji. Nicméně manažeři jsou těmi, kteří hrají hlavní úlohu při motivaci zaměstnanců. Musejí naplno využít své dovednosti motivovat a vhodně využít motivující procesy, které jim organizace nabízí. K tomu je potřeba, aby pochopili proces samotné motivace (Armstrong, 2007, s. 219).

Proces motivace je zahájen vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Na základě tohoto zjištění jsou stanoveny cíle, které povedou k uspokojení těchto potřeb. Následně jsou zvoleny a podniknuty konkrétní kroky, jak daných cílů dosáhnout. V případě, že byl postup zvolen správně a potřeby byly naplněny, lze očekávat opakování tohoto postupu také v budoucnu. Proces motivování a utváření motivací zkoumají teorie motivace, jejichž typů existuje velké množství. Zmínit lze například teorii instrumentality, teorii hierarchie potřeb či Herzbergův dvoufaktorový model (Armstrong, 2007, s. 220-222).

Pro pozitivní image a fungování organizace je velmi důležité, aby se s ní její zaměstnanci identifikovali. Je možné rozlišit identifikaci s prací (práce je nedílnou součástí života jedince), identifikaci s profesí (jedinec vnímá svou profesi jako součást své osobní charakteristiky) a identifikaci s danou organizací (ztotožnění jedince s cíli a posláním organizace). Propojení všech těchto tří identifikací vede k dlouhodobě vysokému pracovnímu výkonu jedince (Binar, Mikeš, Vysekalová, 2020, s. 96).

3.4.6 Asertivita

Koncept asertivního jednání je postaven na předpokladu, že je možné si osvojit schopnosti, dovednosti a techniky, které umožní jedinci překonat emoce a efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby či postoje. Asertivní jednání vede ke kontrole vlastního chování a zachování sebeúcty i ve chvíli, kdy jedinec pocítuje úzkost (Lahnerová, 2012, s. 14).

Asertivitu lze vyjádřit jako přímé a sebevědomé vyjádření toho, co jedinec chce či nechce, aniž by se k ostatním lidem choval nečestně, reagoval agresivně či věnoval pozornost pouze sám sobě. Při asertivním jednání má jedinec dostatek sebevědomí k učinění rozhodnutí a zároveň je schopen za toto rozhodnutí přijmout plnou odpovědnost. Asertivní jedinec by neměl mít pocit, že musí každý svůj krok obhajovat. Být asertivní však zároveň znamená otevřenost k názorům druhých (Hadfieldová, Hassonová, 2012, s. 19-20).

Asertivní jednání je vhodné použít při zvládání pracovních konfliktů, vedení a motivaci podřízených pracovníků, při vystupování na poradách, vyjednávání a při poskytování a přijímání zpětné vazby. K tomu, aby jedinec ovládal asertivní jednání, musí především znát sám sebe, umět zvládat stres i konflikty, aktivně naslouchat ostatním a efektivně komunikovat (Lahnerová, 2012, s. 15).

Při rozhovorech je možné využívat některé z asertivních technik, mezi které patří například (Bělohávek, 2017, s. 22-23; Lošťáková, 2020, s. 132):

- pokažená gramofonová deska – opakování již jednou prezentovaného názoru stále dokola tak dlouho, dokud partner neustoupí;
- chladná nepřístupnost – zdvořilostní odmítnutí lichotek a nabídek různých úsluh, kterými se snaží jedince druhá strana zavázat pro svou věc;
- chrabrý vzdor – poukazování na vyšší styky, možnost podat stížnost odborové organizaci, odchod ze zaměstnání apod.;
- informační blokáda – rázné odmítnutí diskusí o utajovaných a citlivých informacích;
- selektivní ignorování – reakce pouze na racionální argumenty a ignorování emotivních projevů, vztek, ironie či urážek;
- kompromis – nalezení vhodného řešení pro obě strany v případě, že argumenty druhé strany jsou příliš silné;

- technika otevřených dveří – využívaná především při neoprávněné kritice, kdy jedinec souhlasí s druhou stranou v případě pravdivých výroků a na nepravdivé výroky nereaguje.

Technik asertivního chování však existuje mnohem více.

3.5 Komunikace v organizaci

V organizačním prostředí získává komunikace a její proces specifické charakteristiky. V pracovním procesu je člověk v nepřetržitém kontaktu s druhými lidmi, při kterém dochází k sociální interakci. Nemusí se jednat pouze o působení jedince na druhého člověka, ale také na celou skupinu lidí. Komunikace neprobíhá vždy bez komplikací. Ty vznikají na základě odlišností mezi lidmi. V organizačním prostředí tyto rozdíly mezi jednotlivci navíc umocňují jejich rozdílné pracovní a sociální pozice a specifčnost sociálních situací, ve kterých spolu lidé v pracovním procesu přichází do styku (Bedrnová a kol., 2012, s. 315).

Za účelem efektivního řízení lidí je potřeba porozumět některým faktorům chování, z nichž komunikace je zajisté jedním z nejdůležitějších. Umění komunikace je jednou z nejpodstatnějších vlastností manažera. Informace jsou pro každého manažera zdrojem jeho práce, jeho nástrojem a také výsledkem řídicí činnosti. Komunikace proto prostupuje všemi manažerskými činnostmi jako je plánování, organizování, vedení lidí atd. Management organizace má proto pro sociální komunikaci klíčovou úlohu (Bedrnová a kol., 2012, s. 336; Fiedler, Horáková, 2012, s. 1).

Cílem každé organizace by proto měla být co nejvyšší efektivnost komunikace. Je nezbytné, aby všechny komunikační kanály v organizaci fungovaly plynule a mířily na správné cílové skupiny. Je třeba zvážit, zda je vybraný komunikační kanál vhodný pro danou cílovou skupinu, tedy jestli vyhovuje jejím technickým možnostem a mentalitě (Kovaříková, 2016, s. 50).

Sociální komunikace v organizaci probíhá jednak mezi vnitřními činiteli (tj. podřízenými, nadřízenými, spolupracovníky atd.) a dále s vnějšími činiteli (tj. zákazníky, dodavateli, odběrateli a státními orgány).

Komunikace ve formálně vytvořeném prostředí, kterým je například pracovní tým, přináší specifické požadavky na její formu i obsah. Obojí je podřízeno smyslu účasti jednotlivých

členů v daném týmu, jejich funkcím a cíli společného snažení (Fiedler, Horáková, 2012, s. 51).

3.5.1 Nástroje a kanály interní komunikace

Nástroje a kanály interní komunikace jsou způsoby a cesty, kterými se sdělení dostává k příjemci. Volba správného komunikačního kanálu má zásadní význam na efektivitu komunikace (Bedrnová, 2012, s. 320).

Komunikační kanály lze posuzovat z mnoha různých pohledů. Jedním z nich je jejich způsob vzniku, na základě kterého je lze rozlišit na formální a neformální. Dle druhu používaného média je možné formální i neformální kanály dále rozlišit na osobní, tištěné a digitální (Kovaříková, 2016, s. 50).

Formální kanály a nástroje interní komunikace nevznikají samovolně, ale jsou výsledkem aktivit dané organizace. Jejich prostřednictvím se k pracovníkům dostávají informace, které zaměstnavatel chce svým pracovníkům sdělit. Mezi formální osobní komunikační kanály patří například porady, formální setkání s kolegy, osobní hodnocení nadřízeného, konference, eventy, zaměstnanecké mítinky nebo teambuilding. Za formální tištěné komunikační kanály jsou považovány firemní časopisy, letáky, manuály, pracovní postupy, směrnice, metodické pokyny apod. Formálním digitálním komunikačním kanálem je například intranet, firemní sociální síť, firemní rozhlas, interní telefonování či mailing (Kovaříková, 2016, s. 50-58).

Neformální komunikační kanály vznikají spontánně, bez zásahu organizace, na základě mezilidské komunikace. Přestože neformálních komunikačních kanálů je v organizaci většinou méně než formálních, mají velký vliv na interní atmosféru a procesy. Za neformální osobní kanály jsou považovány setkání pracovníků, které neorganizuje daná organizace, ale pracovníci samotní. S těmito setkáními mohou často souviset různé druhy neformálních tištěných kanálů, jako například pozvánky na oslavy narozenin apod. Nepracovní telefonáty, e-maily a komunikace přes sociální sítě spadají do neformálních digitálních kanálů (Kovaříková, 2016, s. 59).

Komunikační kanály lze také dělit dle směru toku informací na (Bedrnová, 2012, s. 321):

- vertikální – v organizacích s převládajícím direktivním způsobem je tok informací sestupný;
- laterální – komunikace probíhá mezi útvary na stejné úrovni;

- diagonální – komunikace probíhá mezi pracovníky i útvary na různých úrovních.

Dále je možné komunikační kanály dělit podle způsobu zpracování informace, a to na základě toho, který smysl aktuálně u daného jedince převládá. Z toho pohledu lze mluvit o dělení komunikačních kanálů na (Lahnerová, 2012, s. 45-46):

- vizuální – jedinec si lépe zapamatuje informace, ke kterým se může vracet pomocí obrazů, map, grafů či obrazových vzpomínek;
- auditivní – vnímání a zapamatování informací prostřednictvím zvuků, melodií, rozhovorů, přednášek a výkladů;
- kinestetické – práce s informacemi prostřednictvím vlastních emocí, pocitů, doteků a prožitků.

3.5.2 Postoje v interpersonální komunikaci

V mezilidské komunikaci lze rozlišit dva základní postoje, kterými jsou dominance a submisivita. Dominance je vyjádřena touhou po moci. Dominantní jedinec chce být vždy první a mezi jeho vlastnosti proto patří energičnost, nezávislost, rozhodnost a iniciativa. Naopak submisivní jedinec přenechává rozhodování a vedení druhým lidem. Mezi jeho povahové vlastnosti lze zařadit nedostatek sebevědomí, nerozhodnost, závislost na druhých a pasivitu. Motivaci a cíle musí submisivní jedinec získávat od druhých lidí a těžko proto také přijímá odpovědnost za svá rozhodnutí (Lahnerová, 2012, s. 26).

Tyto dva základní postoje je však třeba rozšířit o další doplňující charakteristiky, kterými je přátelskost (kooperace) a nepřátelskost (individualita). Přátelskost je charakteristická starostí o druhé, poznáním důstojnosti jiných lidí a citlivostí k jejich potřebám. Tito jedinci jsou schopni spolupracovat s cílem dosáhnout společného zisku. Naopak nedostatek ohledu k druhým lidem a vnímání týmové práce jako kontraproduktivního prvku jsou typické znaky individuality. Na základě kombinace dominance či submisivity a přátelskosti či nepřátelskosti lze rozlišit čtyři základní osobnostní typy (Lahnerová, 2012, s. 27-29):

- diktátorský typ – jedná se o sarkastické a hádavé jedince se silnou potřebou úcty, což prosazují především snahou o získání moci;
- výkonný typ – charakteristický pro přátelské vůdčí typy, které jsou orientovány na cíl. Jedná se o emocionálně klidné jedince, kteří jsou otevření novým myšlenkám, jsou schopni naslouchat a vítají otevřenou komunikaci;

- sociabilní typ – jedná se o přátelský podřízený typ jedince, který má potíže s rozhodováním a často volí pouze nejpobulárnější a nejjistější cestu k cíli. Hlavní potřebou takového jedince je kladné přijímání jeho osoby ostatními;
- byrokratický typ – tito jedinci se špatně rozhodují, jsou podezíraví a vyžadují především pocitu jistoty, podpory a minimálního rizika.

3.5.3 Otevřená komunikace

Volná a otevřená komunikace v organizaci je charakteristická volným pohybem informací všemi směry, fungující zpětnou vazbou a atmosférou vzájemné důvěry mezi vedením a podřízenými pracovníky. V organizaci s fungující otevřenou komunikací se zaměstnanci vzájemně respektují a nejsou si lhostejní (Nenadál a kol., 2008, s. 206).

Otevřená komunikace je v rámci interní komunikace naprostým základem. Díky ní je možné v rámci organizace udržet zdravou atmosféru, ve které zaměstnanci důvěřují vedení. V takto nastaveném prostředí nevzniká prostor pro fámy a domněnky, které jsou základním stavebním kamenem konfliktů mezi lidmi (Kovaříková, 2016, s. 18).

Pracovníci potřebují otevřeně vědět, co se od nich v rámci organizace očekává a jak dalece souvisí probíhající děje uvnitř organizace s jejich vlastní pracovní činností (Nenadál a kol., 2008, s. 206).

Mezi typické projevy toho, že vedení se svými pracovníky vede otevřenou komunikací, například patří (Kovaříková, 2016, s. 18):

- sdělování pravdivých informací;
- sdělování informací včas a vhodným způsobem;
- odpovídání na případně vzniklé dotazy;
- nezadržování informací;
- podporování otevřenosti názorů a jejich netrestání;
- nezastírání důležitých problémů;
- nezveličování situace v pozitivním i negativním smyslu.

K fungování otevřené komunikace je potřeba, aby v organizaci fungovaly zdravé vztahy a pracovníci se nebáli sdělovat, co si opravdu myslí. Vedení organizace musí mít o názory svých podřízených zájem (Kovaříková, 2016, s. 18).

O tom, jaké kvality vztahů dokáže manažer dosáhnout, rozhoduje schopnost, která se nazývá vztahová inteligence. Je založena na schopnosti přistupovat k partnerům

v komunikaci se snahou pochopit jejich individualitu. Zároveň se jedná o schopnost nadchnout svým vlastním chováním ostatní lidi, získat si je a motivovat je (Fiedler, Horáková, 2012, s. 56-57).

3.5.4 Zpětná vazba

Existují dva způsoby vyrovnání nesouladu mezi obsahem sdělení a úrovní informací, které mají k dispozici manažeři a těmi, kterými disponují jejich komunikující partneři. První způsob spočívá v pravdivém vyložení záležitostí, což vyžaduje otevřené a čestné sdílení informací s ostatními. Tento proces, který je využíván ke zvýšení informovanosti ostatních, se nazývá nechráněná poloha. Druhým způsobem je zpětná vazba (Fiedler, Horáková, 2012, s. 51).

V oboustranné komunikaci slouží zpětná vazba k tomu, aby měli pracovníci možnost komunikovat s managementem jako rovnocenní partneři a vyjadřovat se k dění v organizaci. Zároveň slouží zpětná vazba k odhalování nefunkčnosti komunikace uvnitř organizace a k jejímu zlepšování (Holá, 2006, s. 54).

Pokud vedení organizace chce realizovat efektivní interní komunikaci a udržet motivované pracovníky, musí jim dát možnost zpětné vazby. Pouze díky ní lze odstraňovat průběžně problémy v řízení a komunikaci. Cílem zpětné vazby je objasnění vlastního pohledu na konkrétní věc s předpokladem, že tím dojde k dobrému dorozumění a spolupráci (Kovaříková, 2016, s. 30; Scharlau, 2008, s. 59).

Ke konstruktivnímu managementu proto patří dobrá kultura zpětné vazby, která je ukazatelem zdařilé týmové práce. K tomu, aby byla pracovní skupina schopná dosahovat stanovených cílů, by měli být jednotliví pracovníci schopní se navzájem ocenit. Úroveň zacházení se zpětnou vazbou je měřítkem toho, jak výrazný pocit důvěry existuje v pracovním týmu. Funkční zpětná vazba přitom předpokládá, že se pracovníci neobávají vyjádřit svůj názor, a to ani směrem ke svým nadřízeným. Pro splnění této podmínky je nutné, aby v organizaci vládla otevřená atmosféra bez trestání za odlišné názory (Kovaříková, 2016, s. 30; Meier, 2009, s. 91).

Aby byla zpětná vazba efektivní, měla by být určitá, přesná, popisná, aktuální, užitečná, jasná, relevantní a neměla by vyvolávat nutnost bránit se (Fiedler, Horáková, 2012, s. 135). Konstruktivní zpětná vazba představuje potvrzení určitého chování. Pojmenovává bez hodnocení konkrétní pocity a prožitky a poskytuje příležitost k dalšímu učení.

O konstruktivní zpětnou vazbu se jedná, pokud jedinec bezprostředně popíše danou situaci či chování ze svého hlediska a vysvětlí, co pro něho znamená. Z tohoto pohledu je zpětná vazba důležitou podmínkou efektivního řízení v organizaci. Nadřízený pracovník by měl své podřízené informovat o tom, zda bylo splněno požadované řešení či chování a nastavit tím jasné mantinely, které jim napoví, co od nich manažer a celá organizace požaduje (Kovaříková, 2015, s. 31; Scharlau, 2008, s. 60-62).

Mezi nejčastější zdroje chyb v poskytování zpětné vazby patří vágnost sdělení, přerušování komunikace či anticipace výsledku, což znamená, že jedinec poskytující zpětnou vazbu předjímá reakci komunikačního partnera, a proto věnuje více pozornosti pocitům příjemce než srozumitelnosti samotné zpětné vazby (Fiedler, Horáková, 2012, s. 133).

Známou metodou vícenásobné zpětné vazby je tzv. 360stupňová zpětná vazba, kterou používá mnoho organizací po celém světě. Jedná se o zpětnou vazbu poskytovanou konkrétnímu jedinci od celého okruhu lidí, se kterými spolupracuje. Mezi ně lze zařadit například jeho nadřízené, podřízené, kolegy či zákazníky. Zpětná vazba je poskytována na základě hodnocení a klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu jedince. Tuto metodu vícenásobné zpětné vazby lze aplikovat například při hodnocení práce manažera, který v případě zjištěné nežádoucí odchylky od žádoucího stavu přistoupí k nápravným opatřením (Armstrong, 2015, s. 407-408; Kubeš, Šebestová, 2008, s. 9-10).

3.5.5 Bariéry v komunikaci

Při komunikaci se každý jedinec setkává s problémy a překážkami, které interpersonální komunikaci komplikují. Tyto překážky lze označit jako bariéry v komunikaci a uvědomění si jejich existence je prvním krokem k jejich překonání (Mikuláščík, 2010, s. 36).

Důvodem, proč zaměstnancům někdy nemusí být dostatečně jasné jejich pracovní úkoly, jsou často bariéry v komunikaci s jejich nadřízeným. V takových případech se také zaměstnanci zpravidla z nejrůznějších důvodů obávají zeptat svého nadřízeného na podrobnější vysvětlení. A to i přesto, že vědí, že nejasné zadání povede k řešení, které nebude v souladu s očekáváním nadřízeného. Nadřízení pracovníci tyto obavy svých zaměstnanců mnohdy přímo či nepřímo podporují. Dávají jim například najevo, že úkoly by jim měly být od začátku jasné, že nemají na podrobnější vysvětlení úkolu čas nebo jim svěřený úkol rovnou odeberou a svěří jej někomu jinému (Urban, 2012, s. 37).

Komunikační bariéry lze dělit na interní a externí. Interní komunikační bariéry jsou dány osobnostními problémy komunikujícího. Nejčastější interní bariérou je strach z případného neúspěchu, který daného jedince svazuje. Jedná se také o různorodé problémy osobního rázu, které se promítají do emočního stavu komunikujícího. Emoce dále ovlivňují celou řadu aspektů, jako je například úroveň sebekontroly jedince apod. Mezi interní bariéry lze dále zařadit sémantické bariéry, kdy je význam řečeného zkomolený například odlišnou jazykovou úrovní, odlišnou slovní zásobou, kulturními rozdíly, neznalost dané terminologie, používáním slangů či nářečí. Vnitřní bariérou jsou také postoje ve formě xenofobie, neúcty či nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi. Typickou interní bariérou je neschopnost naslouchat druhým, kterou často provádí skákání do řeči a čtení myšlenek druhého partnera. V neposlední řadě je třeba zmínit nesoustředěnost, stereotypizaci, fyzické nepohodlí snižující výkonnost v naslouchání či fyzické zhoršení funkčnosti smyslových orgánů a zhoršení psychického stavu (Mikuláščík, 2010, s. 37).

Externí komunikační bariéry se projevují jako rušivý element z vnějšího prostředí. Může se jednat o komunikaci v nezvyklém, nepříjemném či nevhodně uzpůsobeném prostředí, ale také se může jednat o demografické bariéry, jako je rozdíl ve věku či pohlaví komunikujících. Za externí bariéru v komunikaci lze také označit vyrušování třetí osobou, hluk nebo vizuální rozptylování. Při komunikaci je nutné dát také pozor na organizační bariéry. V tomto případě je bariérou samotná organizace, která svým komunikačním systémem může například znemožňovat poskytování zpětné vazby (Mikuláščík, 2010, s. 37).

3.5.6 Krizová komunikace

Krizi je možné definovat jako událost, jejíž důsledky bezprostředně ohrožují existenci daného subjektu, který se uprostřed tohoto děje ocitá. S krizemi je třeba dopředu počítat, předvídat je a připravovat se na ně. Nedílnou součástí této přípravy je schopnost vést krizovou komunikaci, která je považována za specifickou formu obecné komunikace a za nástroj krizového řízení. Krizová komunikace neprobíhá pouze v době krize, ale i před jejím vznikem. V takovém případě je krizová komunikace použita záměrně a dobrovolně. Naproti tomu krizová komunikace probíhající po vzniku krizové události je spíše vynucená a pod časovým tlakem (Antušák, Vilášek, 2016, s. 102-103).

Předmětem krizové komunikace je předávání informací mezi orgány systému krizového řízení, uvnitř tohoto systému samotného, dále také veřejnosti, odborníkům, médiím, soudním znalcům, podřízeným, ostatním zaměstnancům organizace a jiným fyzickým i právnickým osobám věcně zainteresovaným do dané krizové události. Cílem krizové komunikace je uvolnění správných informací ve správný čas a na správném místě tak, aby bylo dosaženo včasné odborné připravenosti orgánů krizového řízení, byla redukována panika a nejistota a byl zmírněn rozsah negativní publicity (Antušák, Vilášek, 2016, s. 103-104).

Krizovou komunikaci je možné dělit na vnitřní a vnější. V rámci vnitřní krizové komunikace, která probíhá uvnitř organizace, by měl krizový manažer především srozumitelně vysvětlit danou situaci všem zaměstnancům a tím zabránit šíření fámy. Dále by měl zaměstnancům sdělit, co pro ně daná situace znamená, jaký bude další postup a co se od zaměstnanců očekává, aby organizace zvládla krizi překonat. Krizový manažer musí být schopen vystoupit před zaměstnanci s nepříjemnými zprávami, nehledat viníky vzniklé krize a nastínit řešení, na kterém se bude celá organizace jednotně a aktivně podílet. Vnější krizová komunikace probíhá se subjekty, které se nacházejí mimo danou organizaci, jako jsou například investoři, dodavatelé, klienti, banky či média. Cílem první fáze je udržení přízně zájmových skupin (zákazníků, dodavatelů, obchodních partnerů, bank apod.). Následující fáze je spíše udržující a jejím cílem je předávání informací o postupu procesu krizového řízení (Zuzák, Fejfarová, 2009, s. 102-104).

3.6 Týmová spolupráce

Teorie managementu se zabývá čím dál více problematikou vedení týmů. Pro pracovní tým jsou typické některé rysy, mezi které patří například společná minulost, ztotožnění se se společnými cíli, soudržnost, atmosféra, skupinové normy, struktura dané organizace a v neposlední řadě komunikace. V mnoha případech je výsledek týmu lepší než výsledek nejlepšího jednotlivce v organizaci. Pokud tomu tak není, je častou příčinou neschopnost týmu efektivně komunikovat (Khelerová, 2010, s. 84-86).

Týmová spolupráce je z hlediska komunikace v organizaci nezbytností. Bez její existence nedochází ke sdílení informací, což vede k narušování činnosti organizace jako celku. Potřeba týmové spolupráce se v interní komunikaci vyskytuje ve třech základních rovinách, kterými je týmovost vedení, týmovost v rámci jednotlivých pracovních týmů

nebo organizačních složek a v neposlední řadě týmovost v rámci celé organizace. Pokud týmová spolupráce funguje, snaží se pracovníci maximálně ztotožnit s cíli a hodnotami organizace. Často se stává, že týmová spolupráce funguje pouze v rámci jednoho týmu či organizační složky bez dalšího napojení na zbytek organizace. Pracovníci těchto týmů upřednostňují zájmy pouze svého oddělení či úseku a interní komunikace je tím narušena (Kovaříková, 2016, s. 25-26).

Podmínkou úspěšné komunikace ve formální skupině, je dobrá znalost skupinových rolí jejích členů. Skupinovou roli lze chápat jako očekávané chování člověka zaujímajícího společensky obecně definované postavení. V případě konkrétní pracovní skupiny se jedná o chování jedince v týmu, které je mu vlastní a které je týmem akceptováno (Fiedler, Horáková, 2012, s. 53).

V současném globálním světě probíhá týmová spolupráce a s ní nutně spjatá firemní komunikace v různých formách týmů. V několika posledních letech je možné se čím dál častěji setkat s mezinárodními nebo také virtuálními týmy (Bedrnová, 2012, s. 308).

3.6.1 Mezinárodní týmy

Jedná se o tzv. multikulturní týmy, ve kterých se setkávají příslušníci různých národních kultur. Na společných projektech v rámci jedné organizace spolupracují zaměstnanci z různých koutů světa, přičemž dochází ke konfrontaci různých kulturních specifik. Tato specifika se projevují například v míře respektování pravidel, norem a struktur, ve zvyklostech oddělovat soukromé a pracovní záležitosti, ve stupni prosazování názorů, ve vnímání a nakládání s časem apod. Fungování mezinárodních týmů je podmíněno mnoha faktory. Jedním z nich je míra komunikace, která je ovlivněna znalostí jazyka, ve kterém komunikace probíhá, znalostí kulturních specifik daného týmu a jasnými pravidly vzájemné spolupráce (Bedrnová, 2012, s. 308).

Úspěšné nadnárodní firmy se velmi důkladně věnují interkulturálnímu tréninku nejen manažerů, ale také všech týmových pracovníků (Khelerová, 2010, s. 140).

3.6.2 Virtuální týmy

Tyto týmy lze považovat za další vývojový stupeň v evoluci organizačních struktur a představují nový typ bezhraniční organizace, která využívá technologie a informace. Virtuální tým lze definovat jako skupinu lidí spolupracující napříč časem, prostorem a přes hranice jednotlivých organizací i států prostřednictvím počítačových sítí a využití

informačních a komunikačních technologií. Tato forma umožňuje, aby organizace pracovala se špičkovými experty, a to bez ohledu na jejich aktuální působení. Vztahy jednotlivých subjektů virtuálního týmu mohou nabývat různých podob. Díky využití informačních technologií dochází k vytváření zcela nového typu kultury v organizaci, tzv. kyberkultury. Komunikace v těchto týmech klade vysoké nároky na technické zvládnání práce v kyberprostoru. Případná improvizace v používání různých vhodných komunikačních nástrojů může zatěžovat vlastní týmovou práci při řešení daného úkolu. Pro fungování těchto týmů je zároveň nutná adekvátní komunikační způsobilost. Kvůli specifickým podmínkám sociální interakce ve virtuálním prostředí je nezbytné dobře si vzájemně porozumět (Bedrnová, 2012, s. 309-311).

4 Vlastní práce

Vlastní část práce je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků o manažerské komunikaci na konkrétní organizaci. V rámci této části práce jsou vyhodnoceny výsledky provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření, na jejichž základě budou případně navržena nápravná opatření, která povedou k zefektivnění komunikačních procesů manažerů.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost, která byla vybrána pro vypracování praktické části této práce, souhlasila se spoluprací na dotazníkovém šetření a provedení polostrukturovaných řízených rozhovorů s podmínkou zachování absolutní anonymity. Z tohoto důvodu je tato společnost v následujících kapitolách prezentována jako společnost XY.

Společnost XY působí na českém trhu v oblasti pojišťovnictví a svým klientům nabízí řadu služeb především v oblasti životního i neživotního pojištění (např. cestovní pojištění, pojištění vozidel, pojištění odpovědnosti či majetku), půjček a hypoték, penzijního a stavebního spoření či investic.

Organizační struktura společnosti XY je divizionální, přičemž pro zpracování praktické části práce byl v rámci společnosti vybrán útvar obchodu, jehož vnitřní uspořádání má charakter funkční organizační struktury.

4.2 Charakteristika kvantitativního šetření

Cílem kvantitativního šetření bylo zjistit, jak pracovníci obchodního útvaru společnosti XY vnímají a hodnotí kvalitu komunikačních procesů svého nadřízeného pracovníka a kvalitu systému komunikace v rámci společnosti XY. Cílovou skupinou byli pracovníci obchodního útvaru vybrané společnosti, kteří spadají pod tři různé manažery. Jako nejvhodnější metoda pro zjištění potřebných informací byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Mezi hlavní přednosti této metody je možnost získání dat od velkého množství respondentů, standardizovaná formulace otázek, úspora času a záruka anonymity.

V úvodu dotazníkového šetření byli respondenti seznámeni prostřednictvím průvodního dopisu s autorem dotazníku a účelem provedení dotazníkového šetření. Respondenti byli zároveň ujistěni o zaručení anonymity šetření během celého jeho zpracování. Instrukce k tomu, jakou formou má být dotazník vyplněn, byly respondentům sdělovány prostřednictvím popisků u jednotlivých otázek. Dotazník byl tvořen celkem

16 otázkami, přičemž dvě z těchto otázek byly tvořeny dalšími podotázkami. Otázky položené respondentům v rámci dotazníkového šetření byly rozděleny do tří tematických celků. První tematický celek byl zaměřen na identifikaci respondentů. Ostatní dva tematické celky byly shodné s výzkumnými otázkami, které byly pro dotazníkové šetření stanoveny:

1. Jaká je úroveň komunikačního systému společnosti a daného útvaru na základě hodnocení pracovníků?
2. Jaká je úroveň manažerské komunikace vybraných vedoucích pracovníků útvaru na základě hodnocení jejich podřízených pracovníků?

V rámci otázek druhého tematického okruhu bylo zjišťováno, jak pracovníci obchodního útvaru hodnotí komunikaci nejen v rámci samotného útvaru, ale také v celé organizaci. Otázky třetího tematického celku byly zaměřeny na hodnocení kvality manažerské komunikace přímo nadřízeného vedoucího pracovníka. U možností výběru odpovědí na jednotlivé otázky byly použity tři druhy proměnných, a to nominální, intervalové a ordinální. V závěru dotazníkového šetření mohli respondenti vyjádřit k dané problematice svůj vlastní názor, připomínky či návrhy na změny systému manažerské komunikace.

Dotazníkové šetření bylo s pracovníky vybrané společnosti XY provedeno v termínu od 4. 10. do 22. 10. 2021. Z celkového počtu 72 pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni osloveným manažerům z daného útvaru, vyplnilo dotazník správným způsobem celkem 68 respondentů. Čtyři dotazníky byly vyřazeny z důvodu nevhodného vyplnění či formulace odpovědi. Návratnost dotazníku byla 94,44 %. Získané odpovědi byly dále vyhodnoceny pomocí aplikace MS Office Excel.

4.3 Charakteristika kvalitativního šetření

Cílem kvalitativního šetření bylo zjistit, jak hodnotí aktuální systém interní komunikace samotní manažeři, jak přistupují ke komunikaci se svými podřízenými a jak hodnotí své komunikační dovednosti.

Kvalitativní šetření bylo provedeno metodou polostrukturovaného řízeného rozhovoru. Jedná se o částečně řízený rozhovor s předem definovanými otázkami či tématy, které jsou pro všechny respondenty stejné. V rámci polostrukturovaného řízeného rozhovoru

respondent volně formuluje své odpovědi a tazatel má možnost se dle potřeby dále na vybranou problematiku doptat.

Pro účely tohoto kvalitativního šetření byli náhodně vybráni tři manažeři z útvaru obchodu vybrané společnosti XY. Vzhledem k tomu, že společnost XY vyžaduje při zpracování a prezentaci výsledků šetření dodržení naprosté anonymity, jsou v praktické části této práce manažeři rozlišeni a označeni jako manažeři A, B a C. Polostrukturované řízené rozhovory byly s manažery provedeny v období od 20. 9. do 1. 10. 2021.

Všem manažerům bylo položeno celkem 11 předem připravených otázek, které lze tematicky rozdělit do tří celků týkajících se:

1. aktuálního stavu interního komunikačního systému a jeho hodnocení manažerem,
2. přístup manažera ke komunikaci s jeho podřízenými pracovníky a sebehodnocení manažera v oblasti manažerské komunikace,
3. posilování a zkvalitňování komunikačního systému v organizaci.

4.4 Zhodnocení výsledků šetření

V rámci této kapitoly je provedeno vyhodnocení výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření, která byla blíže popsána v předchozích kapitolách této části práce.

4.4.1 Vyhodnocení kvantitativního šetření

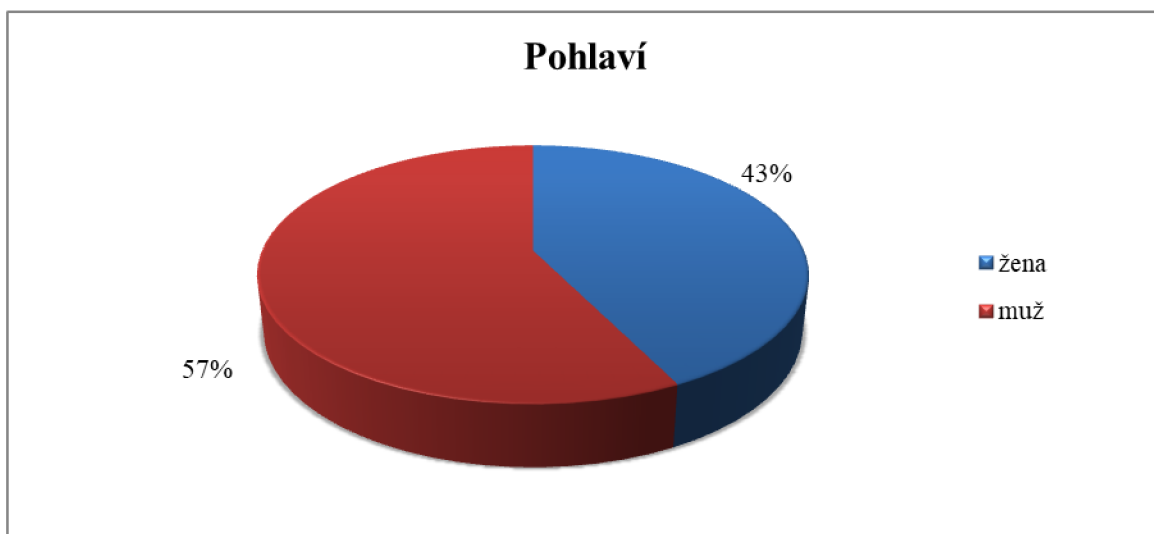
Výsledky kvantitativního šetření jsou vyhodnoceny v rámci tří tematických okruhů. První tematický okruh je zaměřen na identifikaci respondentů. Ostatní dva tematické okruhy se týkají výzkumných otázek, které byly uvedeny v kapitole věnující se charakteristice kvantitativního šetření.

1) Identifikace respondentů

V rámci této části dotazníkového šetření byla získána data, která jsou využita k popisu struktury souboru respondentů. Za tímto účelem byli respondenti dotazováni především na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délku působení u společnosti XY a příslušnost ke konkrétnímu manažerovi.

Soubor respondentů je tvořen ze 43 % ženami a 57 % muži. Z celkového počtu 68 respondentů se tedy dotazníkového šetření zúčastnilo 29 žen a 39 mužů.

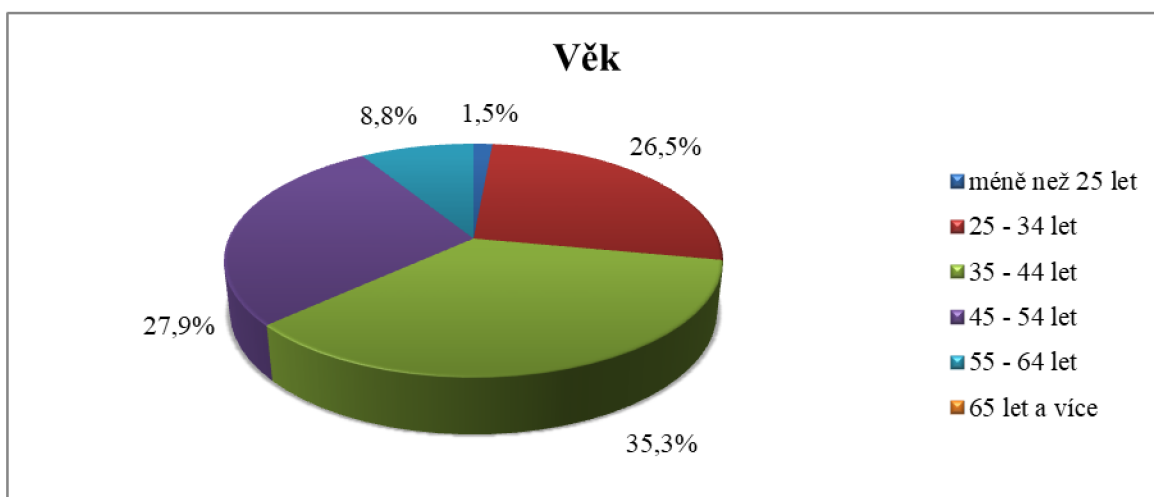
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z hlediska věkové struktury spadají respondenti nejvíce do věkové skupiny 35 – 44 let. Tato skupina tvoří 35,3 % souboru. Dále je soubor tvořen z 27,9 % respondenty ve věku 45 – 54 let a z 26,5 % respondenty ve věku 25 – 34 let. Méně početnou skupinou jsou respondenti ve věku 55 – 64 let, kteří tvoří 8,8 % souboru. Nejmenší skupinu tvoří respondenti mladší 25 let s procentuálním zastoupením 1,5 %. Věková skupina 65 let a více není zastoupena vůbec.

Graf č. 2: Věk respondentů

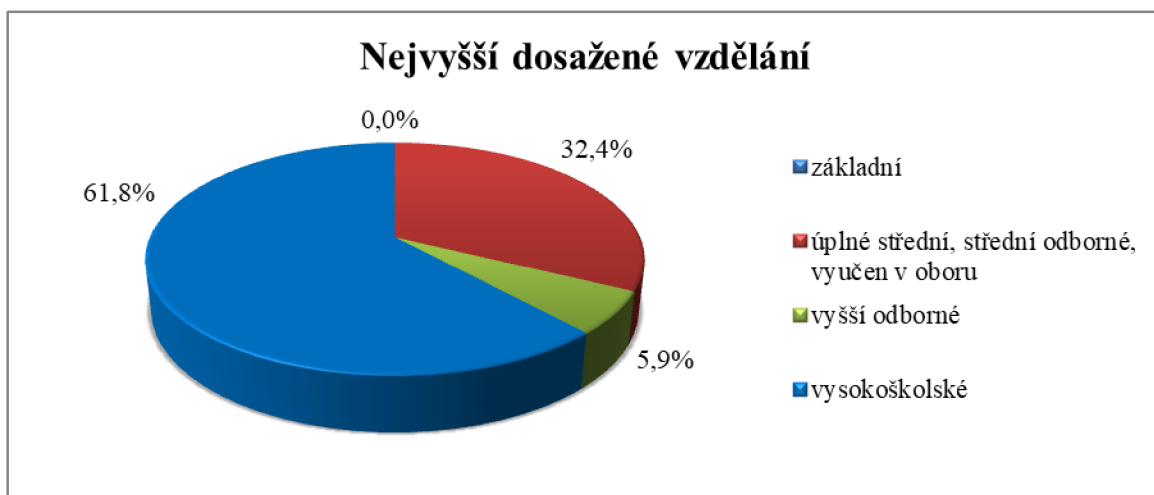


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V rámci další otázky byli respondenti identifikováni na základě nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce je soubor respondentů zastoupen pracovníky s vysokoškolským vzděláním, celkem se jedná o 61,8 %. Dalších 32,4 % respondentů má dokončeno střední

vzdělání (úplné střední, střední odborné či vyučeno v oboru). Zbýlých 5,9 % respondentů má dokončeno vyšší odborné vzdělání. Mezi respondenty, kteří se zúčastnili šetření, se nenachází nikdo pouze se základním vzděláním.

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále bylo v rámci šetření zjišťováno, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti XY. Nejvíce respondentů uvedlo, že jejich pracovní poměr trvá 6 - 10 let. Tuto odpověď zvolilo celkem 45,6 % dotazovaných. Celkem 38,2 % respondentů působí v dané organizaci minimálně rok, avšak maximálně pět let. Délku pracovního poměru 11 - 20 let uvedlo 11,8 % dotazovaných. Zbývajících 4,4 % respondentů pracuje u společnosti XY zatím méně než rok.

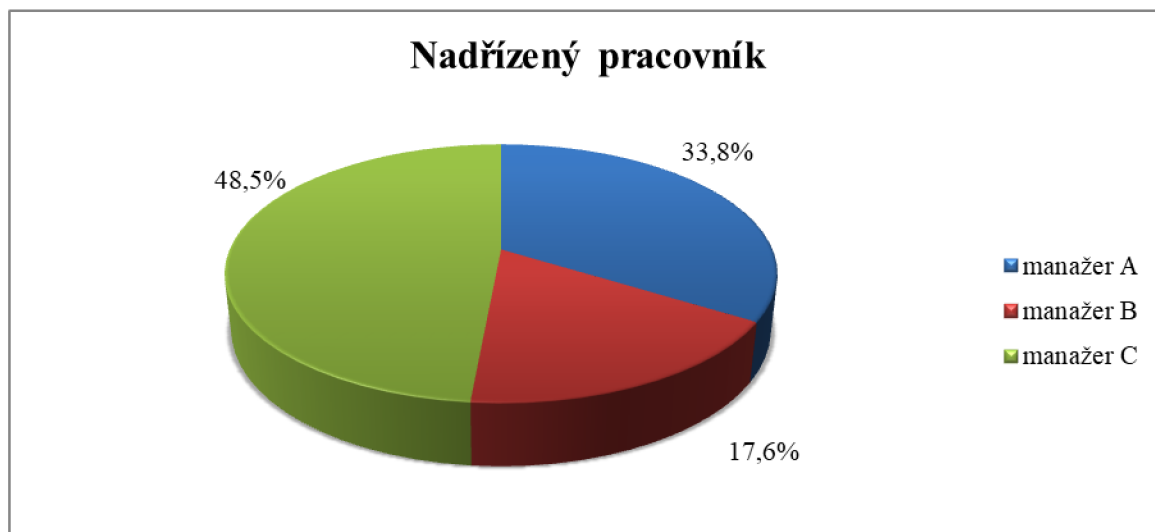
Graf č. 4: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V poslední otázce zaměřené na identifikaci respondentů bylo zjišťováno, pod kterého manažera jednotliví respondenti spadají. Manažer A je přímým nadřízeným pro 23 pracovníků, což představuje 33,8 % z celkového počtu respondentů. Pod manažera B přímo spadá 12 podřízených pracovníků, procentuálně se jedná o 17,6 %. Zbývajících 33 pracovníků označilo jako svého vedoucího manažera C, což je celkem 48,5 %.

Graf č. 5: Nadřízený pracovník



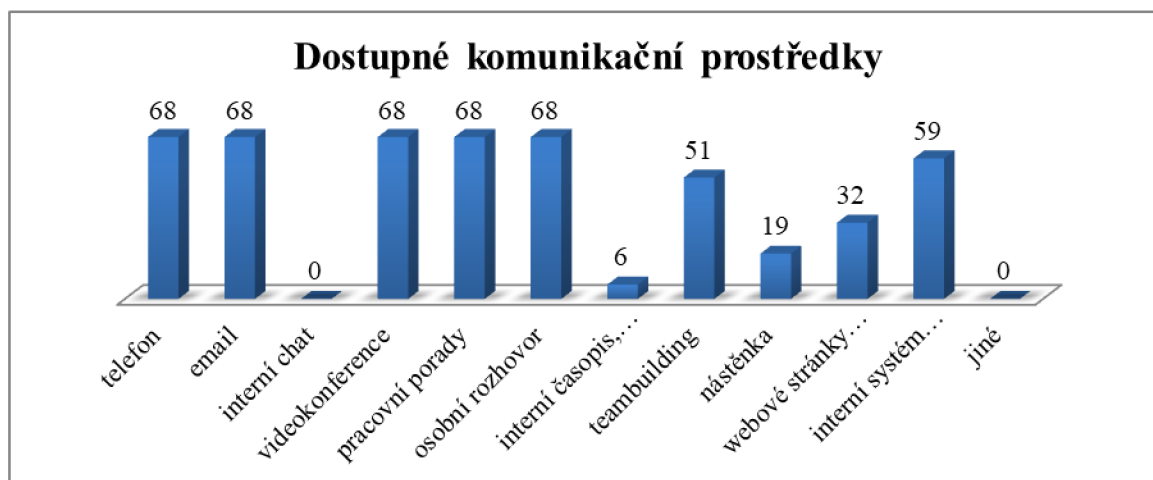
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

2) Hodnocení úrovně komunikačního systému

V rámci následujícího souboru otázek bylo zjišťováno, jak je z pohledu pracovníků nastaven systém komunikace a přenosu informací ve společnosti XY a jak pracovníci hodnotí jeho úroveň.

První otázka druhého tematického okruhu byla zaměřena na znalost toho, jaké komunikační prostředky je možné ve společnosti XY využít. Všichni respondenti označili, že k interní komunikaci je možné využít telefonické spojení, e-mail, videokonference, pracovní porady a osobní rozhovor. Celkem 51 respondentů označilo jako prostředek přenosu informací pracovní teambuilding a 32 respondentů z nabízených možností vybralo také webové stránky společnosti. Mezi méně označované zdroje informací lze dle výsledků šetření zařadit nástěnky, které označilo celkem 19 respondentů a interní časopisy či newslettery, které označilo celkem 6 respondentů. Vzhledem k tomu, že společnost XY nevyužívá interní chat, tuto možnost neoznačil žádný z dotazovaných.

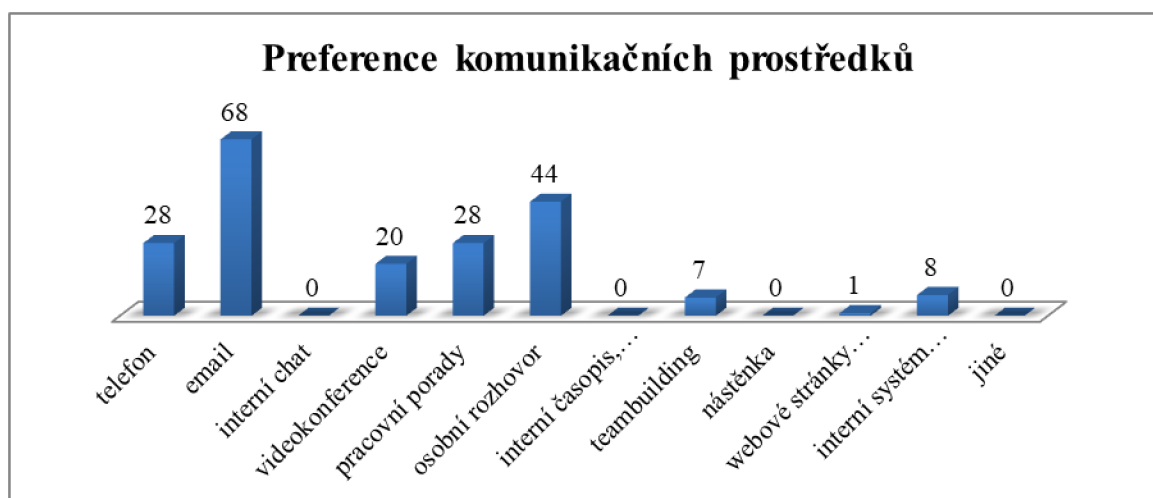
Graf č. 6: Dostupné prostředky přenosu informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následně byli respondenti dotazováni, které tři komunikační prostředky v rámci organizace preferují. Všechny 68 respondentů shodně uvedlo, že při pracovní komunikaci preferují a nejvíce využívají e-mail. Celkem 44 dotazovaných dává přednost osobnímu rozhovoru. Vyrovnané preference byly zjištěny u telefonické komunikace a pracovních porad. Tyto dvě možnosti označilo shodně 28 respondentů. Celkem 20 respondentů dává přednost komunikaci prostřednictvím videokonferencí. Komunikaci a získávání informací prostřednictvím interního systému zvolilo pouze 8 dotazovaných. Podobně se umístilo také pořádání teambuildingů, které označilo jen 7 respondentů. Webové stránky společnosti zvolil pouze jeden respondent. Ostatní nabízené možnosti (interní chat, interní časopis a nástěnka) neoznačil nikdo z dotazovaných.

Graf č. 7: Preference komunikačních prostředků

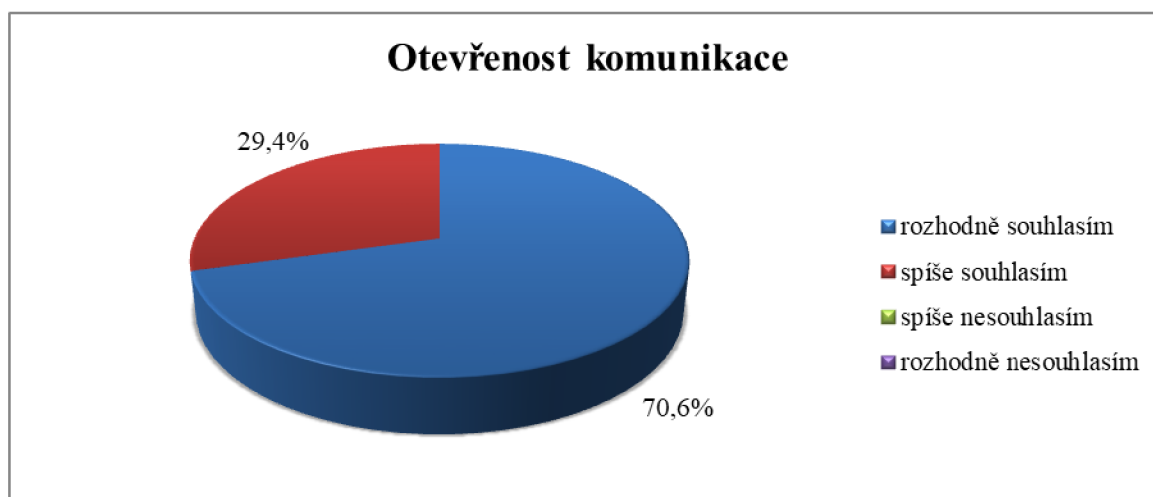


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následující otázka byla v dotazníkovém šetření formulována jako soubor podotázek zaměřených na hodnocení několika vybraných aspektů systému komunikace ve vybraném obchodním útvaru.

Z výsledků šetření vyplývá, že 70,6 % respondentů hodnotí komunikaci v obchodním útvaru rozhodně jako otevřenou a upřímnou. Zbýlých 29,4 % respondentů označilo možnost „spíše souhlasím“.

Graf č. 8: Otevřenost komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále byli respondenti dotazováni, zda se domnívají, že jsou jejich názory při komunikaci v pracovním týmu respektovány. Celkem 76,5 % respondentů s tímto výrokem rozhodně souhlasí, 23,5 % respondentů s ním spíše souhlasí.

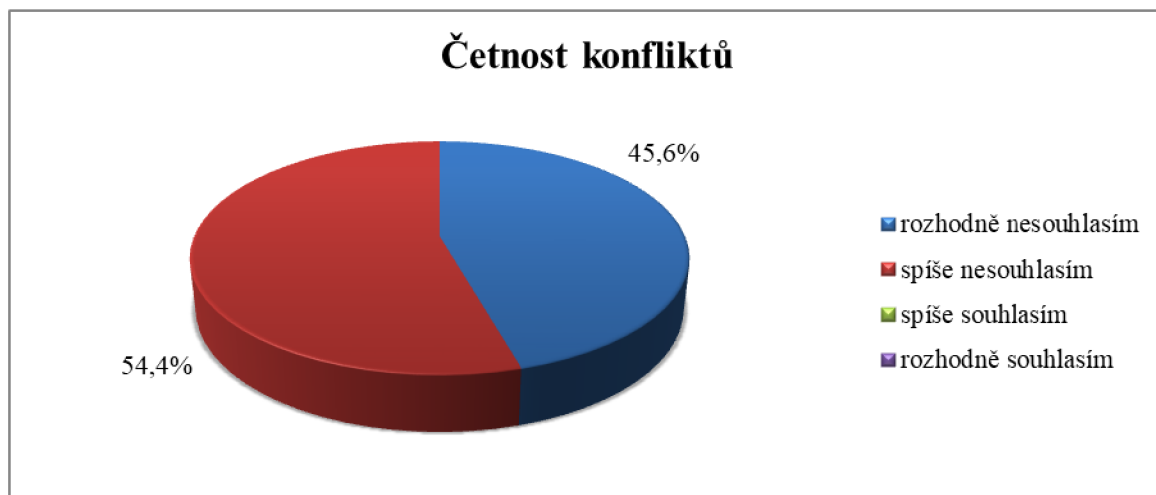
Graf č. 9: Respektování názorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následně byli respondenti dotázáni, zda souhlasí s tím, že jsou v jejich útvaru konflikty časté. S tímto výrokem rozhodně nesouhlasí 45,6 % dotazovaných a zbývajících 54,4 % respondentů s tímto výrokem spíše nesouhlasí.

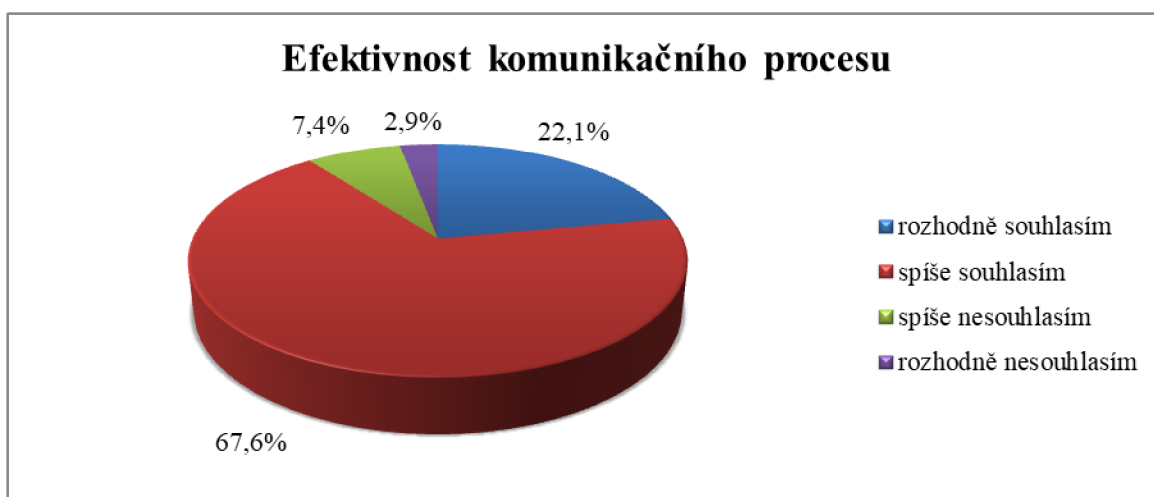
Graf č. 10: Četnost konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výsledků šetření dále vyplývá, že 67,6 % respondentů spíše souhlasí s tím, že komunikační proces v rámci společnosti XY je nastaven vhodně a efektivně. S tímto výrokem také rozhodně souhlasí 22,1 % dotazovaných. Naopak 7,4 % respondentů uvedlo, že s tímto výrokem spíše nesouhlasí a 2,9 % s ním rozhodně nesouhlasí.

Graf č. 11: Efektivnost komunikačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále bylo zjišťováno, zda je vedení schopno zajistit vhodné komunikační nástroje ve ztížených podmínkách. Celkem 77,9 % dotazovaných se domnívá, že je vedení rozhodně

schopné tyto nástroje zajistit. Naopak 2,9 % dotazovaných s tímto výrokem naprosto nesouhlasí. Celkem se jedná o dva respondenty z celého souboru dotazovaných. Zbylých 19,1 % se domnívá, že vedení je spíše schopné během ztížených podmínek zajistit vhodné nástroje komunikace.

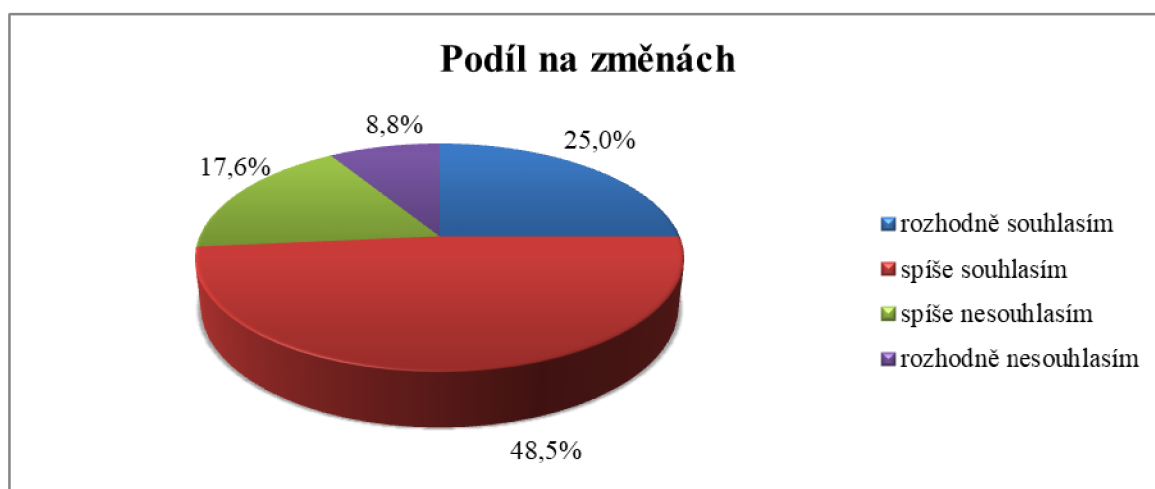
Graf č. 12: Komunikace ve ztížených podmínkách



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zároveň bylo v rámci šetření zjišťováno, zda mají pracovníci možnost podílet se na změnách a procesech v organizaci. Celkem 48,5 % dotazovaných spíše souhlasí s tím, že tuto možnost ve společnosti XY mají. Na změnách v organizaci se dle výsledků šetření rozhodně podílí 25 % respondentů. Naopak 17,6 % dotazovaných spíše nesouhlasí s tím, že by měli vliv na interní změny v organizaci a zbývajících 8,8 % dotazovaných pociťuje, že na tyto procesy rozhodně nemá žádný vliv.

Graf č. 13: Podíl na změnách



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V rámci šetření bylo zkoumáno, zda respondenti ví, kde nebo od koho získají informace potřebné k výkonu jejich práce. Z výsledků vyplývá, že 79,4 % dotazovaných rozhodně ví, kde potřebné informace získat. Zbývajících 20,6 % respondentů spíše souhlasí s tím, že umí použít vhodné zdroje informací.

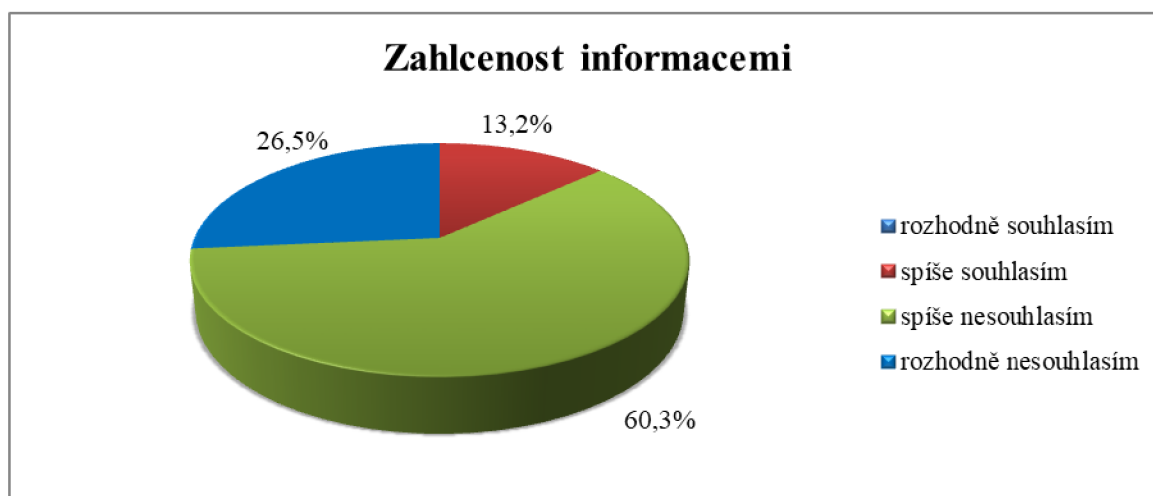
Graf č. 14: Znalost zdrojů informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V následující otázce byli respondenti dotazováni, zda se často cítí být zahlceni informacemi od svého vedení. Více jak polovina dotazovaných s tímto výrokem spíše nesouhlasí. Tuto možnost zvolilo 60,3 % respondentů. Celkem 26,5 % dotazovaných rozhodně nepocituje, že by od vedení získávalo příliš mnoho zbytečných informací. Pouze 13,2 % pocituje zahlcení informacemi, které jsou pro výkon jejich práce nadbytečné.

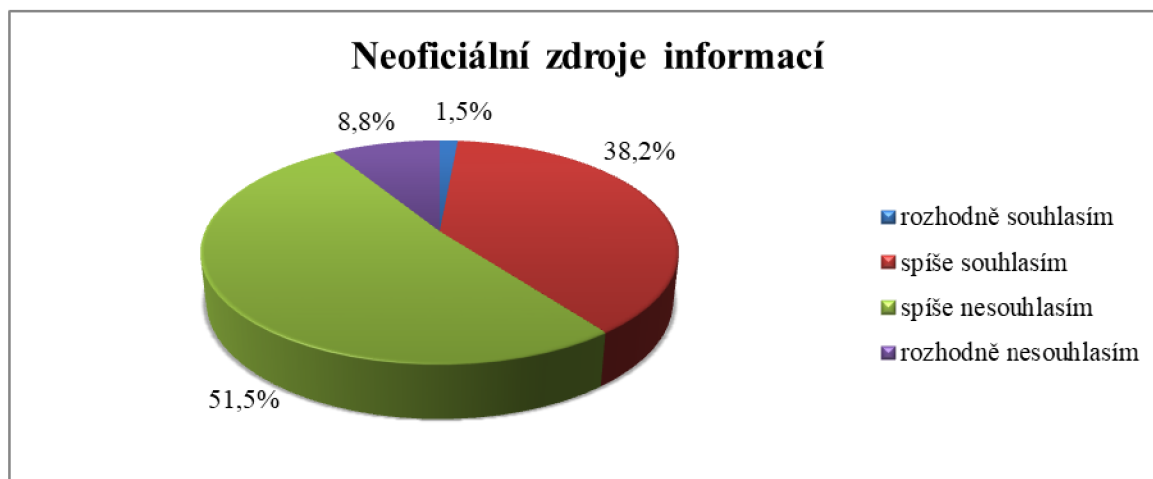
Graf č. 15: Zahlcenost informacemi



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále bylo zjišťováno, zda pracovníci obchodního útvaru získávají informace častěji z neoficiálních zdrojů než z oficiálních. S tímto prohlášením rozhodně nesouhlasí 8,8 % dotazovaných a celkem 51,5 % dotazovaných s ním spíše nesouhlasí. Ovšem 38,2 % respondentů se domnívá, že častěji získávají informace spíše z neoficiálních zdrojů. Zbývajících 1,5 % dotazovaných rozhodně získává informace častěji z neoficiálních zdrojů.

Graf č. 16: Neoficiální zdroje informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Respondenti byli také dotazováni na to, zda v komunikačním procesu pociťují nějaké vlivy, které mají negativní dopad na jejich pracovní výkon. Více jak polovina dotazovaných výše zmíněné vlivy nepociťuje. Tuto možnost zvolilo celkem 79,4 % dotazovaných. Ostatních 20,6 % respondentů má pocit, že existují negativní okolnosti, které pracovní komunikaci ztěžují. Těmto respondentům byla následně položena doplňující otázka, o jaké negativní vlivy se jedná. Mezi nejčastěji uváděné odpovědi patří zpomalení komunikačního procesu vlivem častější práce z domova a ze sdílených pracovních míst, ke které společnost XY přistoupila od roku 2020 s ohledem na epidemiologickou situaci v souvislosti s pandemií onemocnění Covid-19 v České republice. Tuto odpověď uvedlo v různých obměnách celkem 8 respondentů z celkového počtu 14 respondentů. Dále se ve čtyřech případech opakovala odpověď, že komunikace mezi jednotlivými útvary společnosti je na slabší úrovni a informace mezi nimi neproudí vždy v dostatečné kvalitě a včas. Poslední dvě odpovědi poukázaly na problém neznalosti některých nových kolegů, se kterými je třeba pracovně jednat a které personální oddělení dostatečně nepředstavilo napříč celou společností.

Graf č. 17: Negativní vlivy v komunikaci



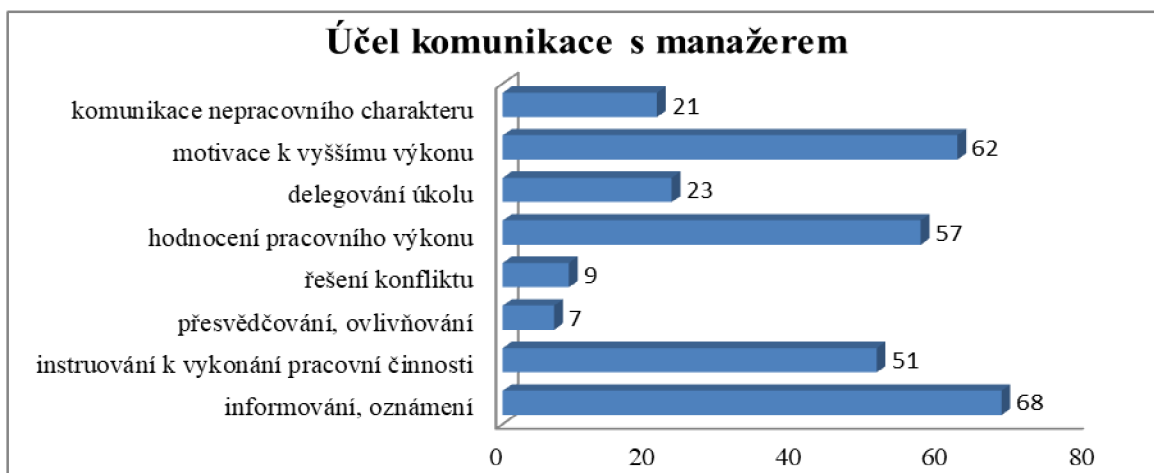
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

3) Hodnocení úrovně manažerské komunikace

Poslední tematický celek je zaměřen na hodnocení úrovně komunikačního procesu s vedoucími pracovníky a úrovně komunikačních dovedností jednotlivých manažerů A, B a C z pohledu jejich podřízených pracovníků.

Nejprve bylo dotazníkovým šetřením zjišťováno, za jakým účelem nejčastěji probíhá komunikace mezi manažery A, B a C a jejich podřízenými pracovníky. Všichni respondenti shodně uvedli, že s manažerem komunikují za účelem získání informací či vyslechnutí oznámení. Celkem 62 respondentů má zkušenost s častou komunikací ohledně jejich motivace ke zvýšení pracovního výkonu a 57 respondentů také uvedlo, že častým předmětem komunikace s manažerem je hodnocení jejich pracovního výkonu. Dalších 51 dotazovaných komunikuje se svým vedoucím pracovníkem z důvodu instruování k výkonu pracovní činnosti. Dalšími důvody komunikace s příslušným manažerem bylo respondenty uváděno delegování úkolů a komunikace nepracovního charakteru. Méně častým předmětem komunikace je podle respondentů řešení konfliktů a přesvědčování či ovlivňování pracovníků ze strany manažera.

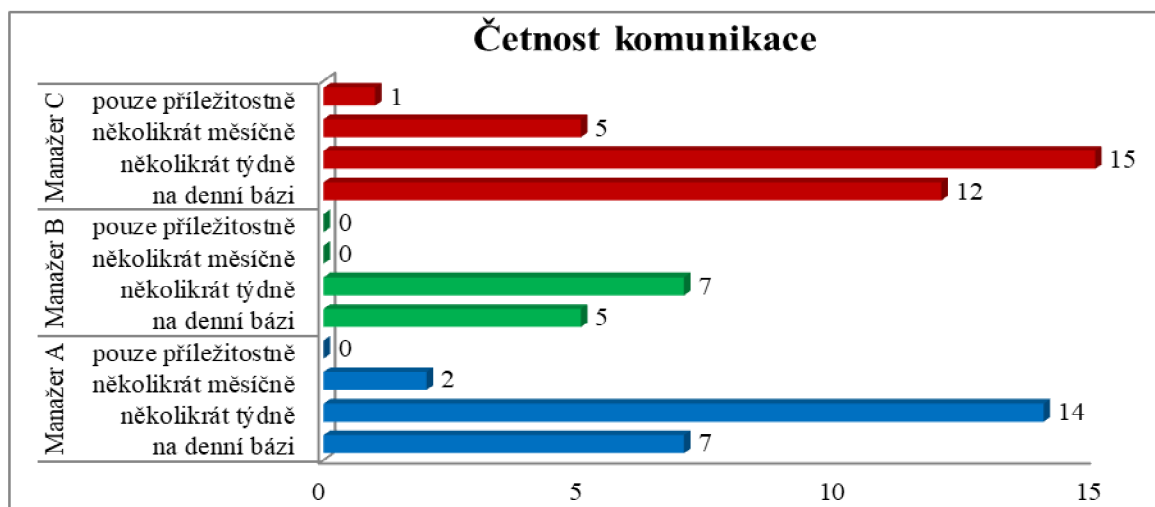
Graf č. 18: Účel komunikace s manažerem



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle odpovědí respondentů komunikuje manažer A na denní bázi se sedmi svými podřízenými pracovníky a se čtrnácti pracovníky několikrát týdně. Dva podřízení manažera A uvedli, že se svým vedoucím komunikují pouze několikrát měsíčně. Manažer B se svými podřízenými komunikuje často. Z celkového počtu dvanácti podřízených pracovníků probíhá komunikace na denní bázi s pěti z nich. Zbylých sedm pracovníků uvedlo komunikaci několikrát týdně. Frekvence komunikace manažera C s jeho podřízenými pracovníky je také vysoká. Celkem dvanáct pracovníků je s manažerem v každodenním kontaktu a dalších patnáct pracovníků se svým vedoucím komunikuje několikrát týdně. Pouze pět pracovníků komunikuje s manažerem C několikrát za měsíc a jeden podřízený uvedl, že s manažerem vede komunikaci pouze příležitostně.

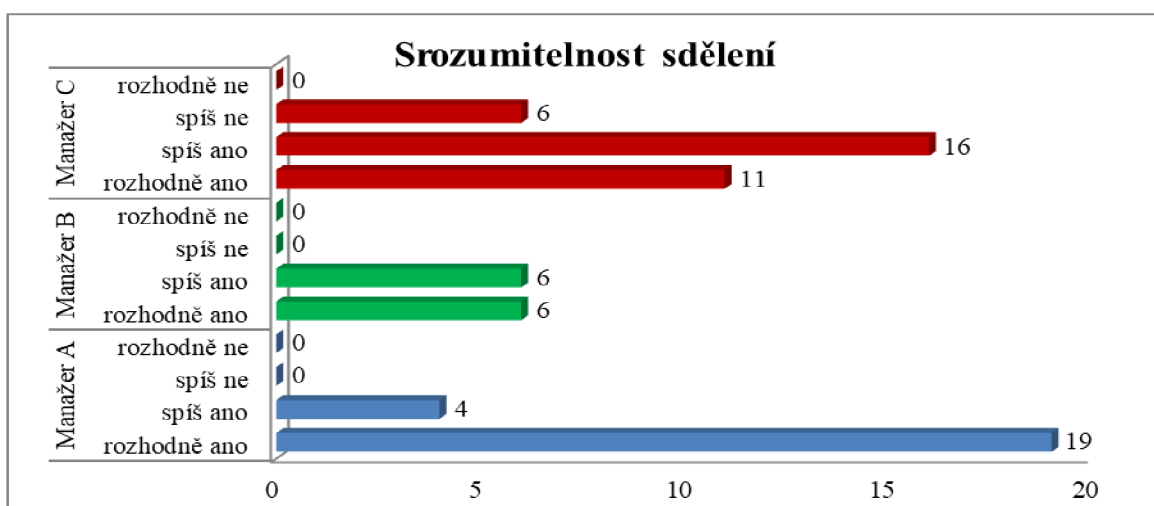
Graf č. 19: Četnost komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jako první hodnotili respondenti, zda je jejich manažer schopen sdělovat informace srozumitelně. V tomto ohledu byli manažeři A a B hodnoceni velmi dobře. Celkem 19 podřízených manažera A uvedlo, že jejich vedoucí rozhodně předává informace srozumitelnou formou a zbývajících 4 respondenti uvedli odpověď „spíš ano“. Odpovědi respondentů u manažera B byly naprosto vyrovnané. Shodně označilo 6 pracovníků odpověď „rozhodně ano“ a „spíš ano“. Manažer C v hodnocení tohoto aspektu manažerské komunikace dopadl nejhůře. Celkem 6 respondentů uvedlo, že manažer C spíš není schopen informace předávat srozumitelně. Zbývajících 27 dotazovaných uvedlo odpověď „rozhodně ano“ a „spíš ano“.

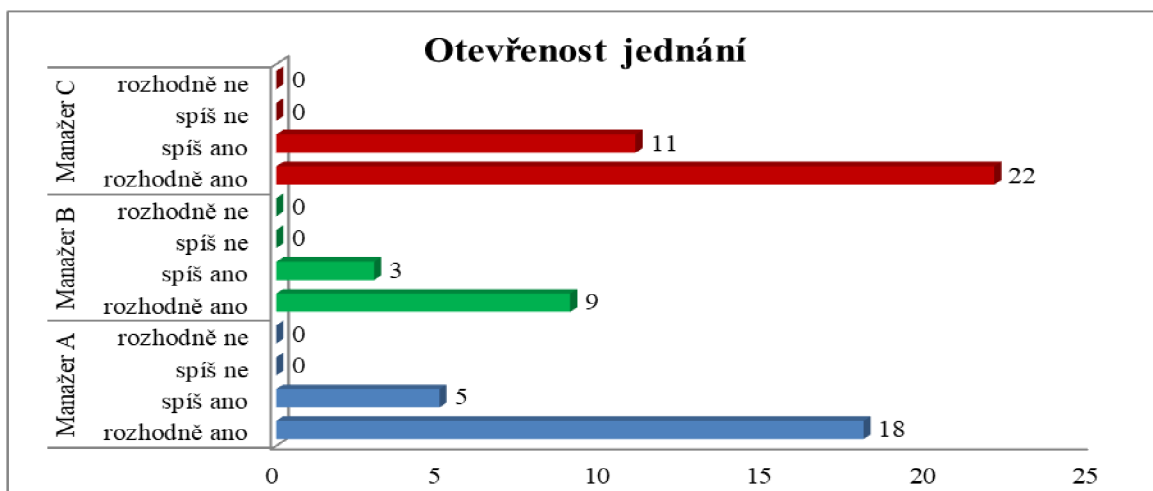
Graf č. 20: Srozumitelnost sdělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále respondenti hodnotili, zda s nimi jejich nadřízený pracovník jedná otevřeně. Hodnocení tohoto aspektu u všech tří manažerů je velmi dobré. Pocit, že manažer jedná rozhodně otevřeně se svými pracovníky, má celkem 18 podřízených pracovníků od manažera A, 9 podřízených pracovníků o manažera B a 22 pracovníků z týmu manažera C. Ostatní respondenti oznařili možnost „spíš ano“.

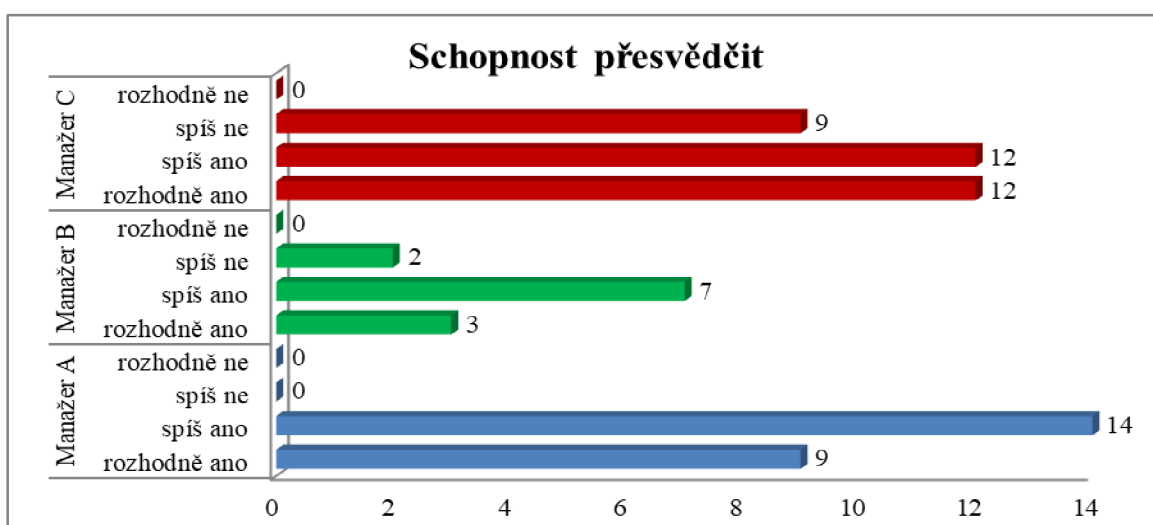
Graf č. 21: Otevřenost jednání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V rámci hodnocení toho, jak je manažer schopen přesvědčit a získat ostatní pracovníky, nejvíce uspěl manažer A. Jeho podřízení pracovníci volili z nabízených možností odpovědi ve 14 případech možnost „spíše ano“ a v 9 případech „rozhodně ano“. V případě hodnocení manažera B se již objevili pracovníci, kteří uvedli, že jejich vedoucí pracovník spíše není schopný své podřízené přesvědčit a získat. Tuto odpověď zvolili 2 respondenti. Ostatní podřízení manažera B hodnotí tuto schopnost kladně. Nejhorší hodnocení v této kategorii získal manažer C. Dle 9 respondentů spíše není jejich nadřízený přesvědčivý. Zbývajících 24 dotazovaných je s touto schopností manažera C spokojeno.

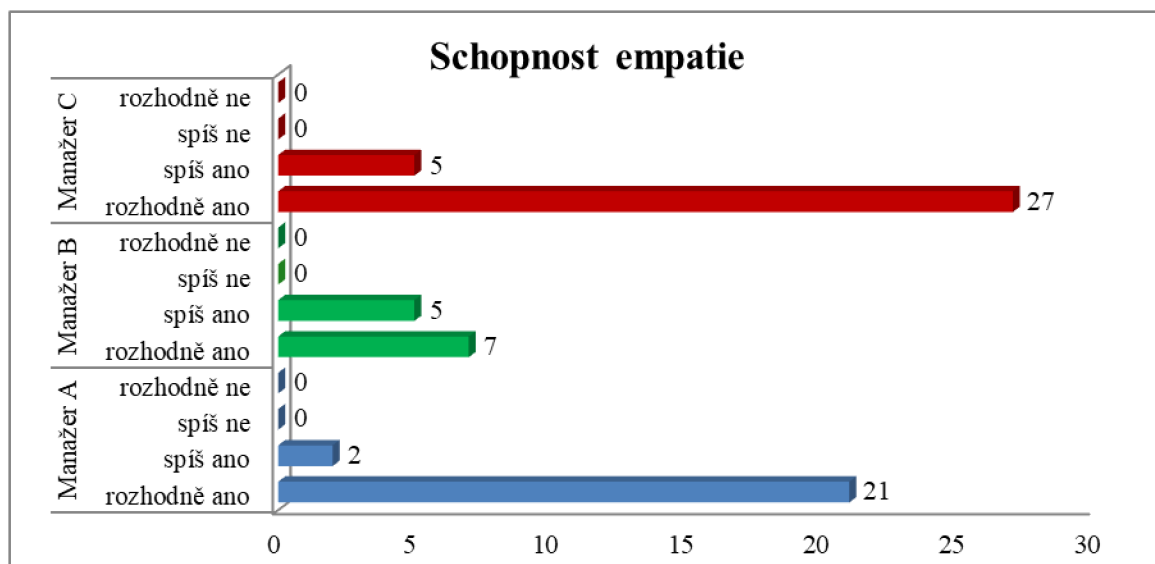
Graf č. 22: Schopnost přesvědčit



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Všichni tři manažeři byli svými podřízenými pracovníky velice kladně ohodnoceni co se týče schopnosti empatie. Více jak 80 % všech respondentů uvedlo, že jejich vedoucí pracovník je rozhodně empatický. Ostatní respondenti zvolili kladnou odpověď „spíš ano“.

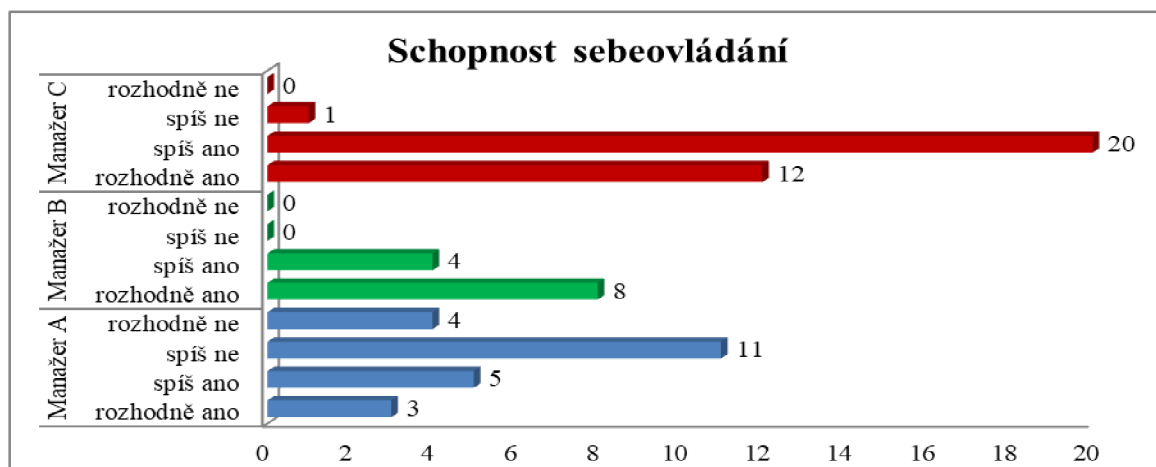
Graf č. 23: Schopnost empatie



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále bylo zkoumáno, jak jsou jednotliví manažeři schopni dle svých podřízených pracovníků ovládat emoce v konfliktních a náročných situacích. V tomto ohledu je nutné zmínit, že nejhůře se v tomto hodnocení umístil manažer A. Z celkového počtu 23 podřízených pracovníků uvedlo 11 z nich, že manažer A spíše není schopen sebeovládání ve vypjatých situacích a 4 další pracovníci uvedli, že schopnost sebeovládání rozhodně nemá. Manažer B byl v tomto ohledu hodnocen velmi kladně. Dle 8 respondentů se manažer B dokáže rozhodně ovládat a 4 zbývající respondenti označili možnost „spíše ano“. Posledním hodnoceným je manažer C, u kterého převládalo v oblasti sebeovládání kladné hodnocení. Pouze jeden podřízený pracovník uvedl, že se domnívá, že se jeho manažer spíše nedokáže ovládat v náročných a konfliktních situacích.

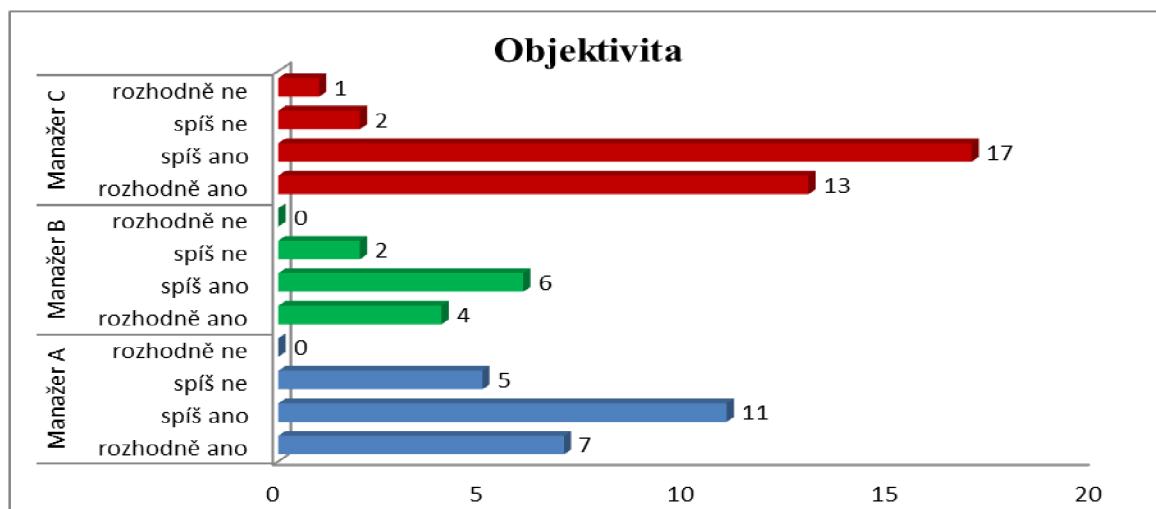
Graf č. 24: Schopnost sebeovládání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následně byli respondenti dotazováni na to, jak v rámci komunikace hodnotí míru objektivitu svých manažerů. Více jak 78 % podřízených pracovníků manažera A se domnívá, že jejich nadřízený s nimi jedná objektivně. Odpověď „spíš ano“ zvolilo 11 dotazovaných a odpověď „rozhodně ano“ označilo 7 dotazovaných. Nicméně pět pracovníků zastává názor, že manažer A je při komunikaci spíše neobjektivní. Manažer B byl svými pracovníky v souvislosti s mírou objektivitu ohodnocen z více jak 83 % kladně. Zbývající 2 respondenti se domnívají, že i manažer B je při výkonu své práce spíše neobjektivní. Výsledek hodnocení tohoto aspektu vyšel nejlépe u manažera C, přestože dva z respondentů jej považují spíše za neobjektivního a jeden dokonce za rozhodně neobjektivního. Kladné hodnocení označilo více jak 90 % dotazovaných.

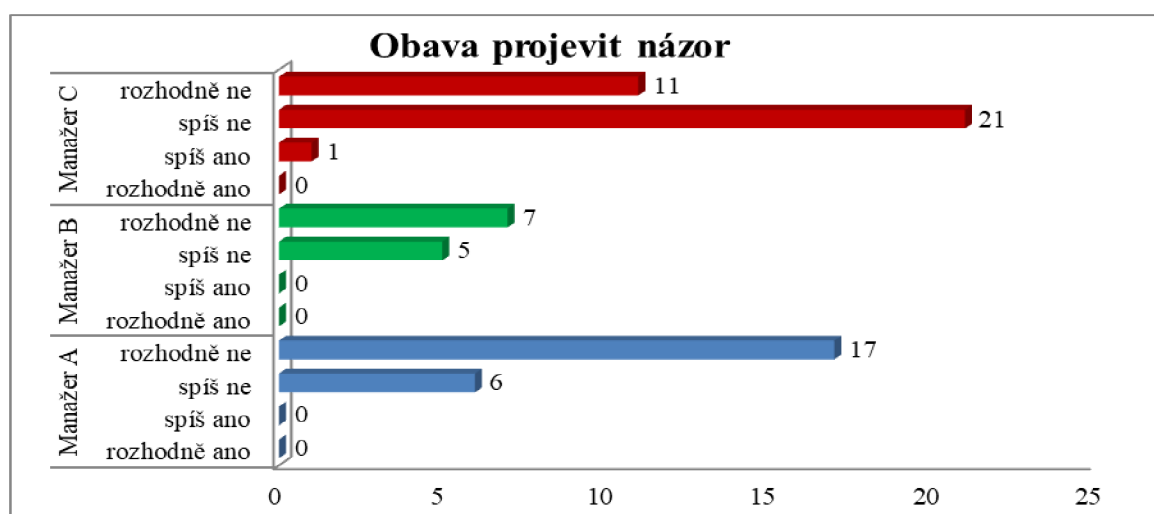
Graf č. 25: Objektivita



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zároveň byli respondenti dotazováni, zda se při komunikaci s přímým nadřízeným obávají projevit vlastní názor. Z šetření vyplynuly pozitivní výsledky. Celkem 51,5 % dotazovaných uvedlo, že se rozhodně nebojí svému vedoucímu prezentovat vlastní stanoviska. Dalších 47,1 % respondentů uvedlo, že se spíše nebojí své názory manažerovi sdělit. Pouze jeden respondent, který je podřízeným manažera C uvedl, že své postoje a názory prezentuje spíše s obavami.

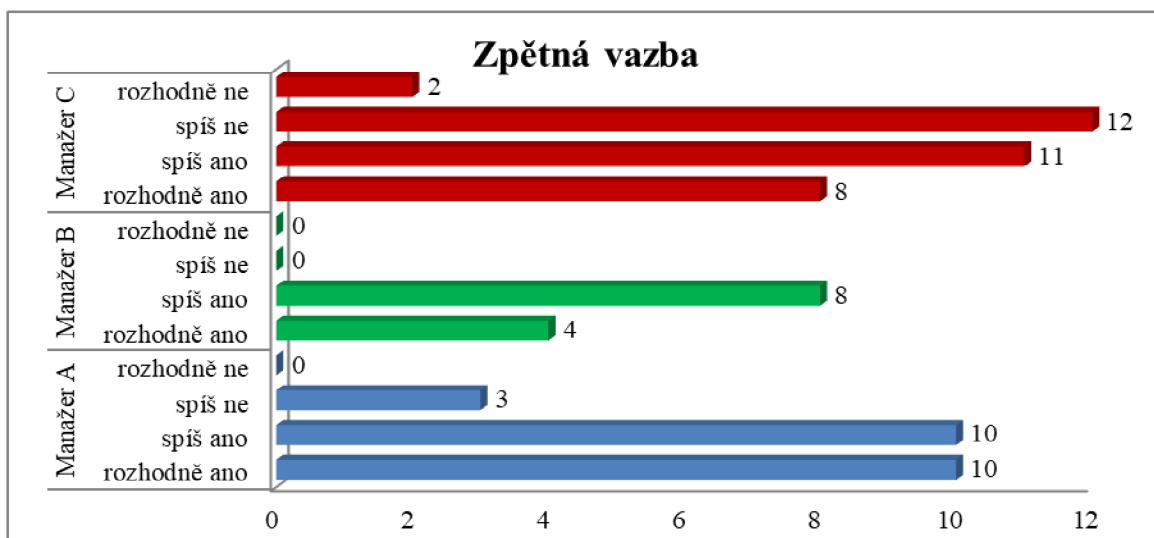
Graf č. 26: Obava projevit názor



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V rámci dotazníkového šetření bylo také zjišťováno, zda manažeři poskytují svým pracovníkům dostatečnou a pravidelnou zpětnou vazbu. V tomto ohledu byl svými podřízenými pracovníky nejlépe ohodnocen manažer B, přičemž 8 respondentů označilo odpověď „spíše ano“ a 4 respondenti zvolili možnost „rozhodně ano“. Velmi dobře v tomto hodnocení uspěl také manažer A. Pouze 3 respondenti uvedli, že z jejich pohledu je poskytovaná zpětná vazba spíše nedostatečná. Zbývajících 20 dotazovaných označilo shodně možnost odpovědi „spíše ano“ a „rozhodně ano“. Poskytování zpětné vazby však bylo shledáno jako nekvalitní u manažera C, u kterého 2 respondenti označili odpověď „rozhodně ne“ a 12 respondentů zvolilo možnost „spíše ne“. Negativní hodnocení poskytované zpětné vazby tak u manažera C činí 42,4 %.

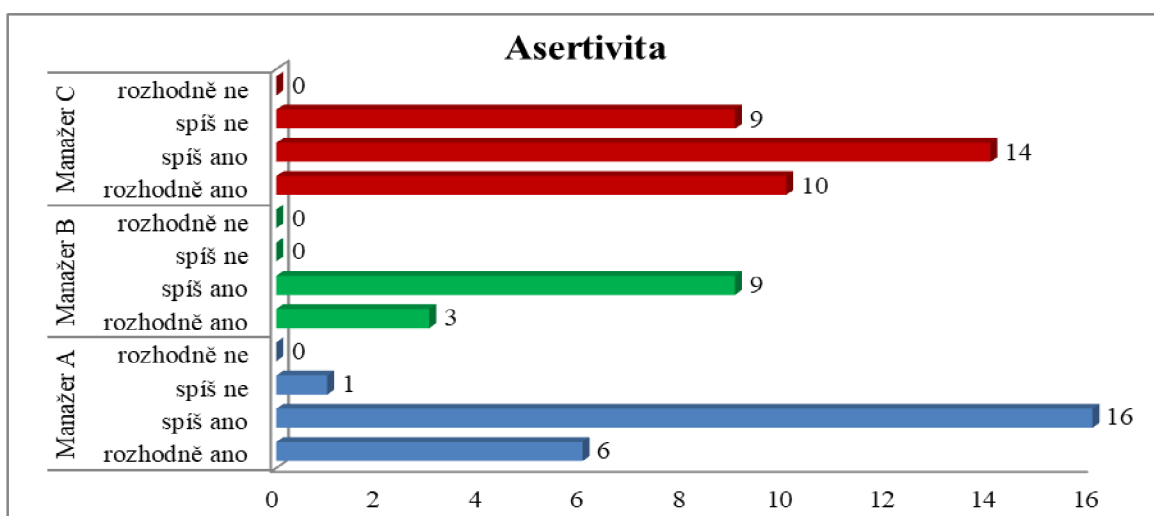
Graf č. 27: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výsledků šetření dále vyplývá, že všichni tři manažeři jsou při svém jednání dle podřízených pracovníků asertivní. U hodnocení manažera A označilo 16 pracovníků, že spíše souhlasí s tím, že jejich manažer je schopen asertivního jednání. Dalších 6 dotazovaných s tímto výrokem rozhodně souhlasí. Pouze jeden respondent s výrokem v dotazníkovém šetření spíše nesouhlasil. Schopnost asertivního jednání byla u manažera B hodnocena kladně všemi jeho podřízenými. V rámci hodnocení asertivity manažera C se objevilo 9 odpovědí negativních, kdy byla označena možnost „spíše ne“. Přesto získal manažer C z pohledu úrovně asertivity celkově 72,7 % pozitivních hodnocení.

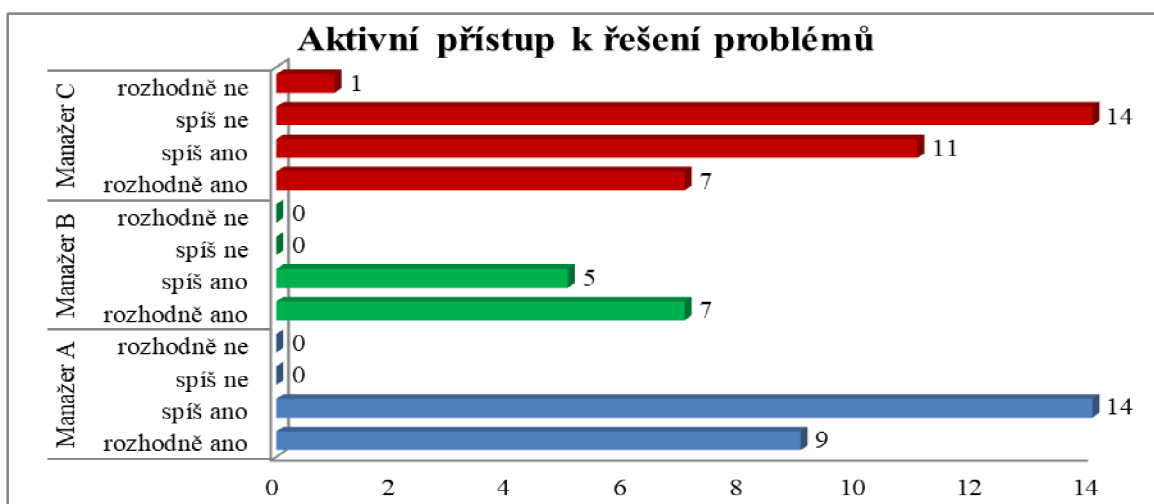
Graf č. 28: Asertivita



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále bylo prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťováno, zda zastávají jednotliví manažeři aktivní přístup k řešení problémů a konfliktů. Z výsledků šetření je patrné, že manažer A je dle svých pracovníků aktivní v řešení vzniklých problémů či konfliktů. Kladné hodnocení v rámci této otázky získal také manažer B. Naopak manažer C byl svými podřízenými pracovníky hodnocen méně kladně. V řešení problémů je manažer C rozhodně aktivní dle 7 respondentů. Celkem 11 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem spíše souhlasí. Naopak 14 dotazovaných spatřuje svého manažera spíše jako neaktivního aktéra v řešení problémů a konfliktů. Zbývající jeden respondent rozhodně manažera C považuje za neaktivního.

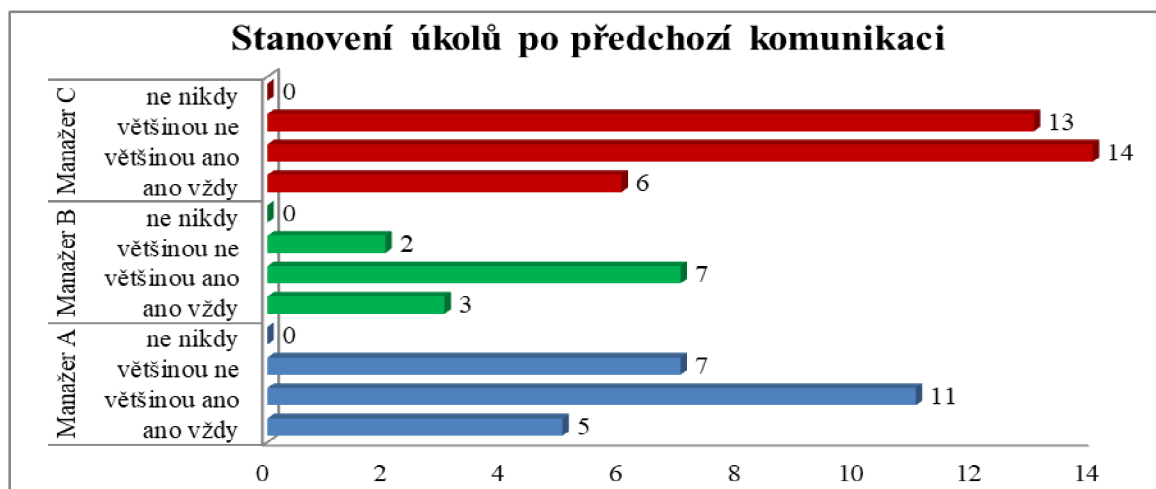
Graf č. 29: Aktivní přístup k řešení problémů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V dotazníkovém šetření byla dále respondentům položena otázka, zda jsou jejich pracovní úkoly a cíle stanoveny manažerem až po předchozí komunikaci. Celkem 11 respondentů uvedlo, že manažer A s nimi pracovní úkoly většinou předem komunikuje. Dalších 5 respondentů označilo odpověď, že jejich pracovní úkoly jsou s manažerem A vždy předem komunikovány. Zbýlých 7 respondentů většinou vykonává své pracovní povinnosti bez předchozí komunikace s manažerem A. Pracovní úkoly také vždy předem konzultují 3 podřízení pracovníci manažera B a dalších 7 podřízených pracovníků je konzultuje ve většině případů. Dva podřízení většinou plní své pracovní úkoly bez předchozí komunikace manažerem. Oproti manažerům A a B méně konzultují svou práci podřízení manažera C. Dle odpovědí v dotazníkovém šetření tak většinou pracuje 13 respondentů z celkového počtu 33 respondentů.

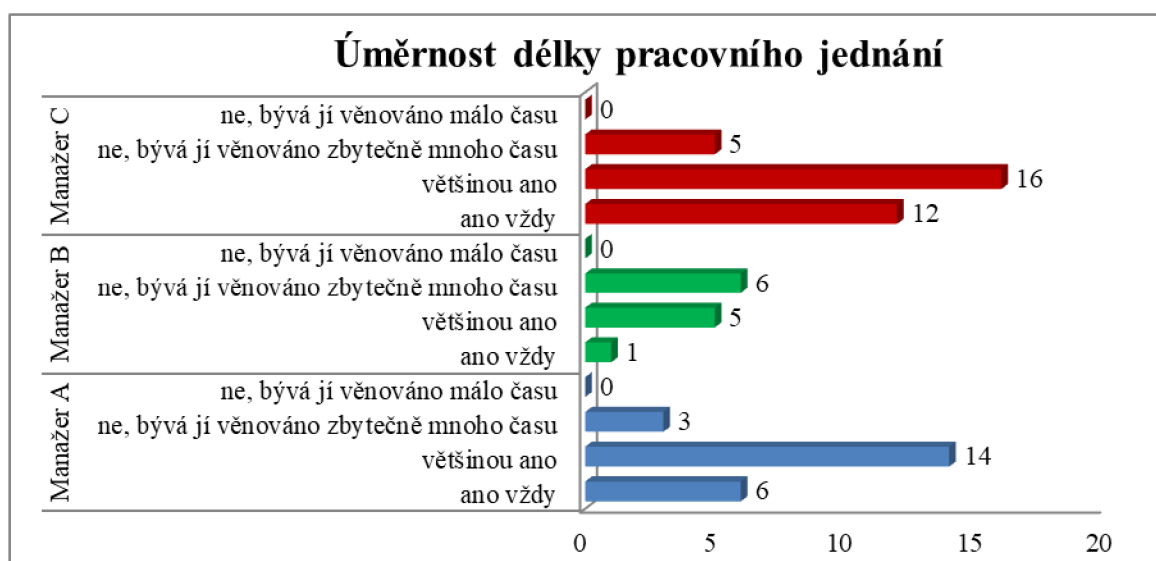
Graf č. 30: Stanovení úkolů po předchozí komunikaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zároveň bylo zjišťováno, zda jednotliví pracovníci hodnotí pracovní jednání vedená příslušným manažerem jako úměrná řešené problematice. Z výsledků vyplývá, že jednání vedená manažerem A jsou považována téměř 87 % respondentů za úměrně dlouhá. Pouze 3 respondenti je hodnotí jako zbytečně dlouhá. Obdobně byla hodnocena jednání vedená manažerem C, která 84,9 % dotazovaných podřízených pracovníků považuje za úměrně časově náročná. Naopak pracovní jednání pod vedením manažera B byla respondenty shledána jako příliš dlouhá. Tuto odpověď zvolilo 50 % dotazovaných. Ostatní podřízení považují délku průběhu jednání za vyhovující.

Graf č. 31: Úměrnost délky pracovního jednání



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dále bylo dotazníkovým šetřením ověřováno, zda jednotliví manažeři provádí pravidelné hodnocení pracovního výkonu svých podřízených pracovníků a v jakých časových intervalech je případně hodnocení prováděno. Celkem 18 podřízených pracovníků manažera A uvedlo, že hodnocení je prováděno jednou za půl roku. Dalších 5 pracovníků uvedlo, že manažer hodnotí jejich pracovní výkon jedno ročně. Tento rozpor v odpovědích bude následně ověřen v rámci kvalitativního šetření. Ostatní pracovníci, kteří jsou podřízeni manažerům B a C uvedli, že hodnocení jejich výkonu je prováděno jedenkrát ročně. Výjimku tvoří 2 respondenti, kteří v dotazníku zvolili možnost pololetního hodnocení ze strany manažera C.

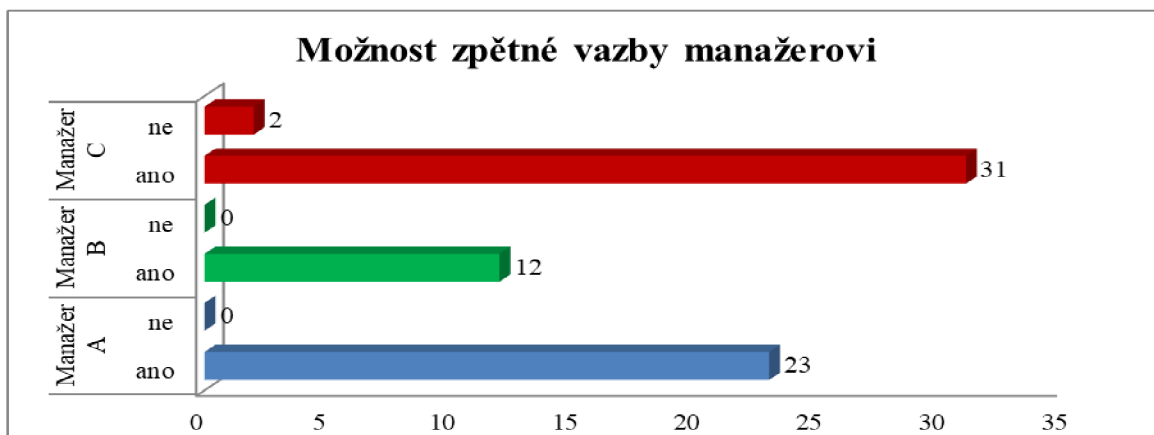
Graf č. 32: Hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V neposlední řadě byla respondentům položena otázka, zda mají možnost svému vedoucímu pracovníkovi poskytnout zpětnou vazbu. Z výsledků šetření je patrné, že se všichni pracovníci působící pod vedením manažerů A a B mohou k práci svého nadřízeného pracovníka vyjádřit. Z celkového počtu 33 pracovníků, které vede manažer C, se 31 z nich domnívá, že mají možnost svému manažerovi zpětnou vazbu poskytnout.

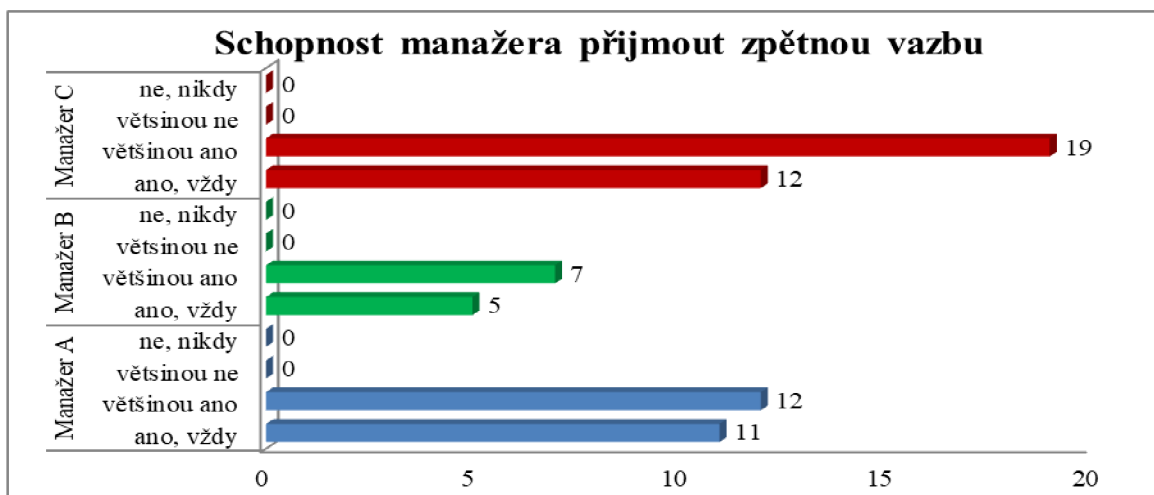
Graf č. 33: Možnost zpětné vazby manažerovi



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Respondentům, kteří v předchozí otázce odpověděli „ano“, byla položena doplňující otázka, zda je daný manažer schopen zpětnou vazbu od svých podřízených pracovníků přijmout. Z odpovědí respondentů vyplývá, že všichni tři manažeři zpětnou vazbu přijímají.

Graf č. 34: Schopnost manažera přijmout zpětnou vazbu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Poslední otázka dotazníkového šetření dávala respondentům prostor k volnému vyjádření případných nápadů a připomínek k úrovni komunikačního procesu v celé společnosti XY či ve vybraném obchodním útvaru. Zároveň tento prostor mohli respondenti využít k detailnějšímu slovnímu hodnocení komunikačních dovedností manažerů A, B a C. Na tuto otázku odpovědělo celkem sedm respondentů.

V rámci hodnocení komunikačního systému na úrovni celé společnosti XY bylo respondenty vzneseno několik připomínek. První z nich se týká předávání informací z personálního oddělení pracovníkům společnosti. Celkem tři respondenti shodně uvedli, že informace z personálního oddělení jsou po dlouhou dobu zbytečně utajované, přestože většina pracovníků již tyto informace získala z neoficiálních zdrojů. Tyto informace jsou často špatně či neúplně interpretovány a v komunikaci napříč společností následně vznikají nedorozumnění. Další připomínka, kterou v různých obměnách přednesli čtyři respondenti, se týká zpomalení komunikace vlivem omezení osobního kontaktu (častější práce z domova a využití sdílených pracovních míst). Dle některých pracovníků je komunikace prostřednictvím telefonu či e-mailu příliš zdlouhavá. Dva respondenti se ve volné otázce vyjádřili k úrovni komunikace svého nadřízeného pracovníka. Konkrétně se jedná o manažera C. Jeden z těchto respondentů uvedl, že vzhledem k početnému pracovnímu týmu nemá manažer C příliš čas na řešení interpersonálních problémů. Druhý respondent se domnívá, že tým manažera C se z velké části dokáže řídit sám, nicméně úkony, které může provádět pouze manažer, jsou často delší dobu nesplněné a komplikují práci v týmu. Jedná se například o opožděné a odkládané schvalování žádostí o dovolenou, kdy manažer ztrácí přehled o pracovním volnu a zastupitelnosti svých podřízených. Jeden z respondentů zmiňuje velkou diverzifikaci komunikačních kanálů a úložišť informací, která zvyšuje riziko přehlédnutí informace. Další z respondentů v poslední otázce uvedl problém nízké kapacity a rychlosti internetového připojení uvnitř společnosti.

4.4.2 Vyhodnocení kvalitativního šetření

Kvalitativní šetření bylo provedeno formou polostrukturovaných řízených rozhovorů se třemi manažery obchodního útvaru vybrané společnosti XY. Za účelem dodržení úplné anonymity jsou jednotliví vedoucí pracovníci označeni jako manažeři A, B a C. Toto označení je shodné s označením manažerů v předchozích kapitolách obsahujících vyhodnocení provedeného kvantitativního šetření. Rozhovory byly provedeny dle předem stanovených 11 otázek, které byly pro všechny tři manažery shodné. V případě potřeby byly dále pokládány doplňující dotazy. Otázky byly rozděleny do následujících tří tematických celků:

- Hodnocení aktuálního stavu komunikačního systému,

- Hodnocení přístupu manažera ke komunikaci s jeho podřízenými pracovníky,
- Posilování a zkvalitňování komunikačního procesu ve společnosti XY.

Seznam otázek stanovených pro řízené rozhovory lze nalézt na konci této práce v příloze č. 2.

Rozhovory s manažery byly vyhodnoceny formou tzv. scénáře řízeného rozhovoru. Tento scénář obsahuje popis zaměření a cíle daného rozhovoru, jeho délku a počet otázek, které byly respondentům položeny. Odpovědi na tyto otázky jsou ve scénáři dále shrnuty a tematicky roztržiděny. Součástí rozhovorů bylo také sebehodnocení manažerů ve vybraných aspektech týkajících se manažerské komunikace.

1) Scénář řízeného rozhovoru s manažerem A

Cíl polostrukturovaného rozhovoru:

- zjistit aktuální stav komunikačního systému společnosti,
- zhodnotit přístup manažera ke komunikaci s jeho pořízenými pracovníky,
- řešit možnosti posilování a zkvalitňování komunikačního systému.

Počet otázek: 11

Délka rozhovoru: 35 minut

Vyhodnocení rozhovoru:

Dle manažera A je systém komunikace ve společnosti XY nastaven vcelku optimálně a efektivně. Existuje hodně zdrojů, ze kterých je možné čerpat potřebné informace, jako je například interní databáze společnosti či sdílené úložiště, které využívá pro sdílení souborů také pracovní tým manažera A. Zároveň je podle něho možné využít různé komunikační kanály, počínaje telefonickou komunikací až po e-mail. Vždy ale podle jeho názoru záleží na lidském faktoru, díky kterému občas dojde k šíření dezinformací či zpomalení komunikace. Ve ztížených pracovních podmínkách se dle manažera A vedení společnosti snažilo co nejvíce umožnit svým pracovníkům práci z bezpečí domova. Vzhledem k tomu, že hodně podřízených pracovníků manažera A pracuje na pobočkách po celé České republice, je zvyklý na komunikaci přes videokonference, e-mail a telefon již z předchozích let.

Manažer A vede tým celkem 24 pracovníků a se svými podřízenými komunikuje především za účelem probrání odborných otázek, ověření statusu projektů a řešení pracovního výkonu. K tomu využívá mnoho komunikačních kanálů, které volí především dle aktuální situace a problému, který je třeba řešit. Nejčastěji však při komunikaci se

svými pracovníky volí osobní jednání, videokonference či e-mailovou komunikaci. Jedenkrát týdně je zároveň pravidelně pořádána porada oddělení. Manažer A se domnívá, že se svými podřízenými pracovníky vede otevřenou komunikaci a pokud to procesy ve společnosti XY umožňují, pokouší se své podřízené zainteresovat do rozhodování o dění uvnitř společnosti. Jak sám zdůrazňuje, ne vždy je to ovšem možné a většina procesů uvnitř společnosti je řízena direktivním způsobem, s čímž manažer A ze své pozice nemůže nic udělat. Úroveň svých komunikačních dovedností hodnotí manažer A jako průměrnou a dodává, že vždy je prostor pro zlepšení. Jako svůj velký nedostatek v komunikačních dovednostech si uvědomuje tempo řeči, které je občas příliš rychlé. V rámci sebehodnocení komunikačních dovedností manažer A dále uvedl, že je dle svého názoru schopen komunikovat srozumitelně, empaticky, objektivně a je schopen své podřízené přesvědčit a získat. Zároveň uvedl, že ze svého pohledu je spíše schopný asertivního jednání a pracovní úkoly svým podřízeným pracovníkům stanovuje většinou po předchozí komunikaci. Zajímavá je skutečnost, že manažer A při svém sebehodnocení uvedl, že je většinou schopen sebeovládání při náročných a konfliktních situacích. Hodnocení tohoto aspektu z pohledu podřízených pracovníků manažera A dopadlo hůře. Dále bylo při rozhovoru zjišťováno, zda manažer A provádí pravidelné hodnocení výkonu svých pracovníků a zda jim poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Hodnocení pracovního výkonu provádí manažer A dvakrát ročně. Jedenkrát ročně je hodnocení povinné v celé společnosti XY a závisí na něm vyhodnocení tzv. KPI kritérií a přidělení ročních odměn. Toto hodnocení bývá prováděno plošně ve společnosti XY v březnu každého roku. Pro účely tohoto hodnocení je společností XY vytvořen jednotný postup pro všechny pracovníky. Manažer A následně po dalších šesti měsících provádí vlastní průběžné hodnocení výkonu svých podřízených, které není po formální stránce obsáhlé tolik jako povinné roční hodnocení. Jedná se především o průběžnou rekapitulaci plnění stanovených úkolů a kritérií a případné sjednání nápravy. V obou případech hodnocení preferuje manažer A osobní setkání nebo případně videokonferenci. Manažer A se domnívá, že jeho podřízení pracovníci mají dostatečnou možnost podat zpětnou vazbu také k jeho práci. Většinou se tak děje neplánovaně během pracovní komunikace. Informace od svých pracovníků bere manažer A na vědomí a jsou z jeho pohledu rozhodně důležitým zdrojem informací. Zároveň dodává, že v praxi se samozřejmě nelze vyvarovat také konfliktům a ne příliš konstruktivní kritice.

Přesto manažer A nepocítuje při komunikaci v rámci svého týmu nějaké bariéry, které by vedly ke ztížení pracovních podmínek a snížení pracovního výkonu. V závěru rozhovoru byla manažerům položena otázka, zda v rámci komunikace vidí ze své strany prostor ke zlepšení a případně v jaké oblasti. Manažer A uvedl, že by si měl v běžném pracovním shonu udělat na své podřízené více času a více jim naslouchat. Vzhledem k množství práce a počtu podřízených pracovníků je pro něho stále prioritou řešení čistě pracovních záležitostí. Poslední otázka se týkala návrhů na zlepšení systému komunikace ve společnosti XY, které by vedly k zefektivnění práce. Manažer A žádný návrh neuvedl.

2) Scénář řízeného rozhovoru s manažerem B

Cíl polostrukturovaného rozhovoru:

- zjistit aktuální stav komunikačního systému společnosti,
- zhodnotit přístup manažera ke komunikaci s jeho pořízenými pracovníky,
- řešit možnosti posilování a zkvalitňování komunikačního systému.

Počet otázek: 11

Délka rozhovoru: 45 minut

Vyhodnocení rozhovoru:

Manažer B aktuální systém komunikace ve společnosti XY hodnotí kladně, dodává ovšem, že z jeho pohledu existují určitá negativa, která by mohla být odstraněna. Jedním z nich je nedostatečné proudění informací mezi některými útvary a jejich odděleními. Důvodem je podle manažera B často lidský faktor a nezájem některých vedoucích pracovníků o spolupráci a hlubší komunikaci. Dle manažera B nabízí společnost XY standartní komunikační kanály, přes které je možné vést pracovní jednání a které jsou v případě běžného provozu z jeho pohledu dostačující. Osobně nejvíce využívá komunikaci přes e-mail a osobní jednání. Nutností jsou nejen v této době také jednání přes videokonferenční hovory. Porady jsou v rámci tohoto oddělení pořádány pravidelně jednou za dva týdny. Manažer B dále ke zlepšení komunikace v rámci svého oddělení využívá možnosti teambuildingů, které po domluvě se svými podřízenými organizuje několikrát ročně, a to nad rámec teambuildingů pořádaných zaměstnavatelem. Přiznává, že tato neformální setkání jsou možná díky tomu, že vede relativně malý tým lidí. Manažerovi B je přímo podřízeno celkem 14 pracovníků, se kterými nejčastěji jedná z důvodu vyjasnění pracovních záležitostí a řešení vzniklých problémů.

Z pohledu manažera B dokázala společnost XY zajistit dostatečné náhradní způsoby komunikace ve ztížených pracovních podmínkách, které v posledních dvou letech nastaly. Zároveň však dodává, že komunikace se přesto o hodně zpomalila a osobní kontakt na pracovišti mu schází. Komunikace přes e-mail i videokonference jsou dle jeho názoru časově náročnější. Na druhou stranu se stalo řešení pracovních věcí podle manažera B mnohem více přímočaré, aby se toto zpomalení práce vyrovnalo.

Z pohledu manažera B je komunikace uvnitř oddělení upřímná a otevřená. Pokud to charakter práce umožňuje, nechává na svých podřízených, jak se splnění pracovních povinností zhostí. Důležité je pro manažera B, aby výsledky oddělení byly v souladu se stanoveným plánem. Manažer B se domnívá, že jeho komunikační dovednosti jsou na dobré úrovni. Z provedeného sebehodnocení jednotlivých aspektů vyplývá, že manažer B hodnotí svou komunikaci jako srozumitelnou, empatickou a objektivní. Méně kladně hodnotí manažer B svou schopnost přesvědčit své podřízené a schopnost asertivního jednání. Dále se domnívá, že je schopen se ovládat v náročných situacích a k řešení konfliktů zaujímá aktivní přístup. Pracovní úkoly se snaží svým podřízeným pracovníkům stanovovat až po předchozí vzájemné komunikaci.

Manažer B provádí pravidelné hodnocení pracovního výkonu svých podřízených jednou ročně v rámci povinného hodnocení podmiňujícího vyplacení ročních pohyblivých složek. Toto hodnocení provádí na základě postupu jednotného pro všechny vedoucí pracovníky společnosti XY a využívá k tomu pracovní a výkonové cíle stanovené pro každého pracovníka na daný kalendářní rok. Zpětnou vazbu ke své práci od svých podřízených přijímá otevřeně a snaží se jí v budoucnu zohlednit.

Kromě pomalejší komunikace přes aktuálně dostupné komunikační nástroje nespatřuje manažer B žádné bariéry, které by vedly k ztížení jeho pracovních podmínek. Na otázku, zda existují nějaké změny vedoucí k zefektivnění manažerské komunikace, uvedl manažer B vylepšení IT nástrojů pro rychlejší komunikaci a pořádání více schůzí na úrovni všech oddělení jednotlivých útvarů.

3) Scénář řízeného rozhovoru s manažerem C

Cíl polostrukturovaného rozhovoru:

- zjistit aktuální stav komunikačního systému společnosti,
- zhodnotit přístup manažera ke komunikaci s jeho pořízenými pracovníky,

- řešit možnosti posilování a zkvalitňování komunikačního systému.

Počet otázek: 11

Délka rozhovoru: 30 minut

Vyhodnocení rozhovoru:

Dle názoru manažera C je systém komunikace ve společnosti XY nastaven dobře. Negativně hodnotí pouze složitost a časovou náročnost komunikačního procesu v některých záležitostech, jako je například vyjednávání o nových pracovních kapacitách v oddělení, schvalování návrhů na zvýšení platů apod. Dále se manažer C domnívá, že ze strany vedení společnosti byl komunikační proces efektivně přizpůsoben ztíženým pracovním podmínkám souvisejícím s vypuknutím pandemie v České republice. Nicméně zdůrazňuje, že tato zkušenost pravděpodobně povede ke změně charakteru práce tak, jak byla dosud ve společnosti běžná a vedení společnosti by se proto mělo snažit tyto podmínky dále zlepšovat a zefektivňovat.

V rámci svého oddělení komunikuje manažer se svými 34 podřízenými pracovníky podobně jako ostatní manažeři primárně za účelem řešení pracovních záležitostí a zprostředkování informací od vedení společnosti. Nejčastěji využívanými komunikačními kanály manažerem C jsou telefon, e-mail a systém pro vedení videokonferencí. Jednou za dva týdny je také pořádána pravidelná schůze oddělení, na které pracovníci informují svého nadřízeného pracovníka o plnění stanovených úkolů a vzniklých komplikacích. Možnost teambuildingů využívá oddělení manažera C pouze v rozsahu organizovaným vedením společnosti. Manažer C se domnívá, že jeho komunikační dovednosti jsou na relativně dobré úrovni. Především kladně hodnotí schopnost jednat při poradách asertivně a přesvědčivě. Dále se domnívá, že komunikace v rámci oddělení je otevřená a přátelská. Zároveň doufá, že jeho podřízení cítí, že mohou kdykoliv bez obav projevit svůj názor, a že je manažer C při jednání s nimi objektivní. Během sebehodnocení svých komunikačních dovedností manažer C dále uvedl, že jeho prezentace informací není pravděpodobně ihned srozumitelná pro všechny pracovníky. Tuto skutečnost komentuje časovou tísní, která občas z jeho strany nastane z důvodu velkého množství svěřených úkolů. Z tohoto důvodu také často volí direktivní způsob vedení svých podřízených pracovníků. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu provádí manažer C obdobně jako manažer B, tedy jedenkrát ročně. S ohledem na velký počet podřízených pracovníků, kterých je celkem 34, tato forma hodnocení manažerovi C nejvíce

vyhovuje. Průběžnou zpětnou vazbu poskytuje tento vedoucí svým podřízeným v případě potřeby. Na otázku, zda je sám schopen přijmout zpětnou vazbu od svých podřízených, odpověděl manažer C kladně. Zpětnou vazbu ke své práci bere vždy jako cenný zdroj informací, který pro něho má stejnou váhu jako hodnocení od jeho nadřízených pracovníků.

Jako bariéru vedoucí ke ztížení pracovní komunikace uvedl manažer C personální odlišnost lidí v týmu. V poměrně velkém pracovním kolektivu je každý jedinec jiný, má jinou osobnostní charakteristiku, různou úroveň komunikačních dovedností, míru zkušeností a to vyžaduje hodně individuální přístup, což komunikaci ztěžuje. Ze své strany cítí prostor ke zlepšení v oblasti manažerské komunikace, konkrétně ve včasném řešení vznikajících konfliktů a ve zvýšení zájmu o interpersonální vztahy v jeho týmu.

4.5 Shrnutí výsledků

Z výsledků provedeného kvantitativního a kvalitativního šetření bylo zjištěno, že pracovníci obchodního útvaru vybrané společnosti XY a jejich nadřízení manažeri hodnotí komunikační proces v rámci celé společnosti i vybraného útvaru kladně. Přesto byla v rámci obou provedených šetření zjištěna také některá jeho negativa.

Více jak 70 % respondentů dotazníkového šetření hodnotí komunikaci jako otevřenou a zároveň cítí, že jejich názory jsou v pracovním týmu respektovány. S tím souhlasí také všichni tři manažeri, kteří se zúčastnili kvalitativního šetření. Dále bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že více jak 73 % dotazovaných má možnost se podílet na změnách a procesech ve společnosti. Všichni respondenti shodně uvedli, že ví, jaké zdroje informací použít při plnění svých pracovních činností a pouze 13,2 % dotazovaných pracovníků se cítí být zahlceno zbytečnými informacemi ze strany vedení. Více jak 39 % respondentů podle výsledků šetření získává častěji informace z neoficiálních zdrojů. To bylo zmíněno také v rámci řízených rozhovorů s manažery společnosti. Manažer B se domnívá, že informace mezi jednotlivými útvary společnosti a jejich odděleními proudí v nedostatečné kvalitě či s velkou časovou prodlevou. Manažer C poukázal na problém složitosti a časové náročnosti komunikačního procesu v některých důležitých otázkách, jako je například návrh na zvýšení platu pracovníka či schválení dalších personálních kapacit pro oddělení apod. V rámci dotazníkového šetření bylo ze strany respondentů také zmíněno, že informace z personálního útvaru jsou příliš dlouho pracovníkům oficiálně

utajovány, přestože se tyto informace již společností šíří neoficiální cestou v různých modifikacích. Preferovanými a nejčastěji využívanými komunikačními prostředky ze strany pracovníků i manažerů je e-mailová korespondence, osobní rozhovor, videokonferenční hovor, telefonická komunikace a pracovní porady. Zároveň bylo zjišťováno, zda vedení společnosti dokázalo zajistit dostatečné náhradní komunikační prostředky a vhodné podmínky pro práci ve ztížených pracovních podmínkách, které souvisely s propuknutím pandemie onemocnění Covid-19 v loňském roce. Více jak 89 % dotazovaných pracovníků se domnívá, že v této otázce bylo vedení společnosti úspěšné, s čímž souhlasí také všichni tři manažeři. Manažer B k této problematice doplnil, že komunikační proces se v této době zpomalil, ale na druhou stranu se díky tomu stala komunikace přímočařejší a z jeho pohledu efektivnější. Manažer C se domnívá, že pandemie povede ke změně charakteru pracovních podmínek a změně komunikačního procesu také do budoucna, a proto je třeba ze strany vedení společnosti se této problematice dále věnovat. Celkem 79,4 % respondentů uvedlo, že neexistují žádné vlivy, které by měly na interní pracovní komunikaci negativní dopad. Ti respondenti, kteří uvedli, že tyto negativní vlivy existují, zmiňovali především zpomalení pracovní komunikace vlivem převládající práce z domova, nízkou míru komunikace mezi jednotlivými odděleními a také neznalost nových kolegů, se kterými musí pracovně jednat. Manažer C uvedl jako komunikační bariéru personální odlišnost jednotlivých členů týmů, která je však v tak velkém počtu pracovníků podle něho naprosto přirozená. Z provedených šetření vyplývá, že manažeři se svými podřízenými pracovníky jednají nejčastěji za účelem předání informací či oznámení od vedení společnosti, instruování k pracovní činnosti, řešení pracovních otázek, hodnocení pracovního výkonu a zvýšení motivace. Komunikace s většinou pracovníků probíhá na denní bázi či několikrát týdně. Komunikační dovednosti manažera A byly jeho podřízenými hodnoceny velmi dobře. Z odpovědí vyplývá, že manažer A komunikuje srozumitelně, otevřeně, empaticky a je schopen ostatní přesvědčit. Jeho podřízení nemají obavy projevit vlastní názor, přestože pět podřízených označilo, že manažer A není vždy objektivní. Hodnocení pracovního výkonu svých podřízených provádí jednou za půl roku. Manažer A zároveň umožňuje svým pracovníkům poskytnout zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu a tuto zpětnou vazbu je schopný přijmout. V případě, že na pracovišti vznikne konfliktní situace, je manažer A aktivní v jejím řešení. Negativně byla u manažera A ohodnocena pouze

schopnost sebeovládání. Více jak 65 % podřízených pracovníků uvedlo, že v náročných a konfliktních situacích manažer A neumí příliš ovládat své chování. Sám manažer A hodnotí své komunikační dovednosti jako průměrné a za největší nedostatek považuje rychlé tempo řeči, které dle výsledků dotazníkového šetření nemá na srozumitelnost jeho sdělení negativní vliv. Zajímavé je, že svou schopnost sebeovládání hodnotí manažer A kladně.

Nejlepšího hodnocení komunikačních dovedností dosáhl manažer B. Dle podřízených pracovníků je manažer B schopen komunikovat srozumitelně, empaticky, otevřeně, přesvědčivě a vcelku objektivně. Jeho pracovníci nemají obavy projevit vlastní názory a také zpětná vazba k práci manažera B je přijímána kladně. Hodnocení pracovního výkonu svých podřízených pracovníků provádí manažer B jedenkrát ročně. V případě, že se vyskytnou nějaké pracovní problémy, řeší je manažer B aktivně, asertivně a je schopen ovládat své emoce. Polovina dotazovaných se také domnívá, že délka pracovních jednání vedená manažerem B jsou občas zbytečně neúměrně dlouhá vůči řešenému problému. Sám manažer B hodnotí své komunikační dovednosti na dobré úrovni. Prostor pro zlepšení u sebe vidí ve schopnosti asertivního jednání a schopnosti přesvědčit ostatní.

Manažer C v rámci hodnocení komunikačních dovedností dopadl nejhůře. Více jak 27 % podřízených pracovníků manažera C se domnívá, že není schopen jednat příliš přesvědčivě a více jak 18 % si myslí, že komunikace s ním není příliš srozumitelná. Pozitivně však většina respondentů hodnotí otevřenost, empatii a objektivnost, které manažer C při komunikaci se svými pracovníky uplatňuje. Stejně pozitivně hodnotí u svého vedoucího také schopnost sebeovládání a asertivního jednání. Kromě jednoho respondenta z celkového souboru pracovníků manažera C nikdo neuvedl, že má obavu projevit v pracovním týmu své názory. Vzhledem k velkému počtu pracovníků, které manažer C vede, bylo v rámci obou šetření zjištěno, že nemají příliš možnost poskytnout svému vedoucímu zpětnou vazbu. Pokud jí však poskytnou, je manažerem C přijímána kladně a je brána jako důležitý zdroj informací pro jeho další práci. Stejně tak bylo negativně hodnoceno spíše neaktivní jednání manažera C při vzniklých problémech a konfliktech. Z důvodu časové tísně volí manažer C spíše direktivní způsob vedení, což potvrdilo také více jak 39 % respondentů. Ti uvedli, že jim jsou pracovní úkoly přidělovány manažerem C bez hlubší předchozí komunikace.

V rámci řízených rozhovorů s manažery bylo zjištěno, že by ve společnosti XY uvítali zlepšení IT nástrojů, více schůzí a lepší spolupráci vedoucích na úrovni útvarů i jejich oddělení.

4.6 Doporučení nápravných opatření

V této části práce jsou uvedeny návrhy změn a opatření, které by mohly přispět k eliminaci nedostatků zjištěných provedeným kvantitativním a kvalitativním šetřením.

Vytvoření firemní sociální sítě

Na základě výsledků provedených šetření ve společnosti XY bylo zjištěno několik nedostatků komunikačního procesu, jejichž eliminaci by napomohlo vytvoření interní firemní sociální sítě. Mezi zmíněné nedostatky patří především zpomalení komunikace vlivem převládající práce z domova a sdílených míst, která vedla ke snížení osobního kontaktu na pracovišti. Komunikace přes aktuálně dostupné komunikační prostředky byla pracovníky i manažery hodnocena jako dostatečná, nicméně časová efektivita komunikace poklesla. Dalším nedostatkem, který by částečně mohlo zmírnit zavedení firemní sociální sítě, je vysoké procento pracovníků získávajících informace spíše z neformálních zdrojů společnosti. Takto nabyté informace se často šíří v odlišné kvalitě nebo s pozměněným obsahem sdělení. Dále by toto opatření mohlo zvýšit aktuálně nízkou úroveň komunikace a toku informací mezi jednotlivými útvary a odděleními společnosti. V neposlední řadě by tento nový komunikační nástroj mohli využít nejen manažeři ke snazší komunikaci se svými podřízenými, ale také personální oddělení a vedení společnosti k rychlému šíření celopodnikových informací a oznámení.

Pro vytvoření firemní sociální sítě je vhodné oslovit některou z firem, která se na tuto činnost specializuje a dokáže ji navrhnout dané společnosti na míru. Velmi důležité je především zajistit soulad mezi bezpečnostní politikou společnosti a zabezpečením informací na dané sociální síti. Vzhledem k tomu, že sociální síť by mohlo využívat například personální oddělení k hromadnému představování nových pracovníků apod., je nutné síť zabezpečit a chránit všechna citlivá data. Každý pracovník společnosti by měl zároveň na síti vytvořen vlastní osobnostní profil. Díky němu by se mohli lépe poznat také pracovníci, kteří se za běžného provozu nemají možnost pracovně setkat nebo pracují na různých pobočkách po celé republice. Interní sociální síť by umožnila například snadnější propojení členů týmu, kteří by mohli rychleji komunikovat a spolupracovat na různých

projektech, souborech, dokumentech a jiných sdílených činnostech. Zároveň by bylo možné ke komunikaci využívat interní chat namísto zdlouhavé komunikace přes e-mail. Chat nabízí uživatelům rychlejší odeslání zpráv spíše neformálního charakteru a získání okamžité odpovědi. Interní sociální síť by zároveň fungovala jako sdílené místo pro důležité informace a upozornění, připomenutí významných událostí, uložení souborů či vzorových dokumentů, fotogalerie z proběhlých celopodnikových akcí, odborné články, sdílený kalendář či organizační tabule. Díky interní sociální síti by bylo možné podporovat také neformální skupinové aktivity a prohlubovat mezi pracovníky jejich vztahy.

K dobré komunikaci přispívá vzájemná znalost pracovníků, kteří spolu při plnění pracovních úkolů přicházejí do styku. V současné době, která příliš neumožňuje osobní setkání a teambuildingové akce, ale spíše se spoléhá na komunikaci v digitální rovině, umožní vytvoření interní sociální sítě nový prostor pro virtuální setkávání a běžnou komunikaci. Pro manažery a vedení společnosti XY by se sociální síť mohla stát rychlým, efektivním a multifunkčním komunikačním nástrojem, který je dostupný z jakéhokoli zařízení.

Zajištění vzdělávací akce vedoucí ke zvýšení úrovně manažerské komunikace

Přestože hodnocení úrovně komunikace manažerů vybraného útvaru společnosti XY neprokázalo žádné zásadní problémy, bylo odhaleno několik aspektů manažerské komunikace, u kterých by bylo vhodné jejich zlepšení. Jednou z možností, jak tyto nedostatky eliminovat je investovat do rozvoje manažerských a komunikačních dovedností. Společnost, která podporuje vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, dosahuje vyšší produktivity a tím i vyššího zisku. Zároveň tím zvyšuje motivaci a ochotu pracovníků se dále rozvíjet. Absolvováním odborných vzdělávacích akcí zaměřených na manažerskou komunikaci by došlo nejen ke zvýšení úrovně komunikačních dovedností manažerů společnosti, ale také ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů. Pokud bude vedení společnosti XY vycházet z výsledků provedených šetření a zaměří se pouze na rozvoj komunikačních dovedností manažerů A, B a C, je možné vybrat vzdělávací akci některé z mnoha školicích agentur zaměřenou na konkrétní slabou stránku komunikace jednotlivých manažerů. Vzhledem k tomu, že v obou provedených šetřeních bylo zjištěno, že komunikace nefunguje plynule na úrovni vedení celých útvarů a oddělení a někteří manažeři nemají o vzájemnou spolupráci a komunikaci zájem, bylo by vhodné

zvážit aktualizaci celopodnikové strategie rozvoje manažerských dovedností a manažerské komunikace. Jednou z možností je zajištění plošného školení pro všechny manažery společnosti, které by bylo zaměřeno na základní témata manažerské komunikace. Mezi ně patří například vedení hodnotících pohovorů, vedení porad a meetingů, zvládnutí konfliktů, základy asertivního jednání, řízení změn na pracovišti, prezentační dovednosti, vedení přijímacího pohovoru, time a stress management, motivace pracovníků a mnoho dalších témat. Další možností je provedení hodnocení úrovně manažerské komunikace v celé společnosti a zaměření se na problematická témata, kterým se následně bude školení věnovat. Tato varianta je efektivnější, jelikož se v rámci školení může více prostoru věnovat problematice, kterou je třeba primárně řešit. Nicméně zjištění aktuální úrovně manažerské komunikace v celé společnosti je časově velmi náročné. Zároveň je tímto způsobem řešen pouze aktuální problém. Pracovníci a celé týmy se však vyvíjejí a s nimi se také vyvíjejí jejich komunikační dovednosti a vznikají nové komunikační bariéry a problémy. Proto je vhodné, aby každý manažer, který nově nastoupí do vedoucí funkce, měl od společnosti možnost absolvovat toto základní školení, které ho na jeho roli připraví.

Posílení formálních zdrojů

Z provedených šetření dále vyplynulo, že pracovníci společnosti XY často získávají informace z neoficiálních zdrojů dříve než z oficiálních. Tyto informace jsou potom často například šířeny v pozměněné podobě. Zároveň bylo uvedeno, že se občas jedná také o zatím tajné informace. Tato problematika by měla být řešena na úrovni vedení společnosti XY, které by mělo ověřit, zda je toto zjištění skutečně pravdivé a apelovat na pracovníky, kteří s těmito informacemi pracují, aby s nimi nakládali více opatrně. Zároveň by měli být na tuto situaci upozorněni všichni manažeři a vedoucí pracovníci. Jsou to oni, kdo plní funkci mediátora mezi vedením společnosti a svými pracovníky. A proto by všechny tyto důležité informace měli v nepozměněné podobě předávat oni, pokud nejsou předávány samotným vedením či personálním oddělením. V opačném případě, pokud manažer zaznamená, že dochází k šíření nepravdivé informace, měl by se sám obrátit na vedení společnosti či příslušné kompetentní pracovníky, tyto informace u nich ověřit a dále předat svým podřízeným. Je samozřejmé, že mnoho informací se rychleji šíří neoficiální

cestou, nicméně toto hodnocení by mohlo být impulsem pro společnost XY, aby se pokusila posílit význam a potenciál svých oficiálních zdrojů informací.

Vytvoření vnitropodnikového plánu změn v manažerské komunikaci

S ohledem na zjištěné nedostatky v manažerské komunikaci společnosti XY by bylo vhodné, aby vedení společnosti zvážilo vytvoření vnitropodnikového materiálu, který by se detailněji věnoval zamýšleným změnám v komunikačním procesu a zvýšení efektivity manažerské komunikace. Tento interní dokument by měl být vytvořen jako plán změn s jasně definovanými cíli, kterých má být prostřednictvím těchto změn dosaženo. Z tohoto plánu by mělo jasně vyplývat, kdo předává komu konkrétní druh informace, kdy a jakým způsobem či formou. Vytvoření tohoto dokumentu by mělo předcházet provedení auditu a shrnutí současného stavu. Dále by součástí tohoto plánu měl být popis jednotlivých kroků, prostřednictvím kterých bude těchto změn dosaženo a dále jejich časový harmonogram. Nedílnou součástí tohoto plánu musí být také jasně definovaná práva a povinnosti jednotlivých aktérů, kteří se budou na změně komunikačního procesu podílet. Z plánu musí být jasné, kdo nese za jednotlivé kroky jeho realizace zodpovědnost a kdo je cílovou skupinou plánovaných změn. Dále by v tomto dokumentu měly být popsány komunikační kanály, prostřednictvím kterých budou předávány různé druhy interních informací na všech úrovních společnosti. Je důležité, aby informace byly pro všechny pracovníky společnosti snadno přístupné, přesné a důvěryhodné.

5 Závěr

Pro správné plnění manažerské funkce, je potřeba, aby vedoucí pracovník disponoval určitými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi. Díky nim je schopen vhodného a včasného plnění pracovních úkolů a odstraňování vzniklých problémů. Nedílnou součástí práce manažera je i komunikace, která je více přiblížena v této diplomové práci. Cílem práce bylo zjistit stav úrovně komunikačních procesů v rámci vybrané společnosti a jejího obchodního útvaru a případně navrhnout doporučení nápravných opatření vedoucích ke zlepšení aktuálního stavu.

Pro zpracování teoretické části práce byly použity dostupné sekundární zdroje, které se zabývají problematikou řešenou v této diplomové práci. Šetření v rámci vybrané organizace bylo provedeno prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní šetření bylo provedeno formou dotazníku zaměřeného na hodnocení tří manažerů jejich podřízenými pracovníky. Pro kvalitativní šetření byly zvoleny polostrukturované řízené rozhovory se třemi vybranými manažery obchodního útvaru dané společnosti. Z výsledků vyplývá, že pracovníci obchodního útvaru a jejich manažeři hodnotí komunikační proces v rámci celé společnosti i vybraného útvaru kladně, nicméně i přesto byla v rámci obou provedených šetření zjištěna některá negativa, která jsou v práci podrobněji uvedena. Na základě těchto zjištění byla doporučena čtyři nápravná opatření, kterými je vytvoření firemní sociální sítě, zajištění vzdělávací akce vedoucí ke zvýšení úrovně manažerské komunikace, posílení formálních zdrojů a vytvoření vnitropodnikového komunikačního plánu, který jasně definuje strategii společnosti v otázce vnitropodnikové a manažerské komunikace.

V souvislosti s neustálými ekonomickými i společenskými změnami je také vyvíjen stále rostoucí tlak na pracovníky managementu. Ti manažeři, kteří jsou flexibilní, inovativní a schopni velmi dobře komunikovat, zvládnou překonat lépe změny související s touto turbulentní dobou. Ačkoliv se může komunikace jevit jako běžná a snadná činnost, její dokonalé ovládnutí není tak jednoduché. Z pohledu manažera se však jedná o účinný nástroj, kterým lze dosahovat vytyčených cílů snadněji a úspěšněji. Proto by na jejím rozvoji měl neustále pracovat a snažit se v ní zdokonalit.

6 Seznam použitých zdrojů

Knížní publikace

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3858-1.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

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

BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých. 3., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4821-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-1295-1.

HADFIELD, Sue a Gill HASSON. *Jak být asertivní v každé situaci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4269-4.

- HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.
- JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0730-9.
- JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, Olga. *Empatická a asertivní komunikace: jak zvládat obtížné komunikační situace*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2227-1.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2944-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- ŘÍHA, David. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1725-3.
- SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2234-4.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- THIELE, Albert. *Jak na "špinavé" triky a útoky v komunikaci: úspěšná argumentace ve stresu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3310-4.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VYMĚTAL, Jan a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2841-9.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK. *Základy teorie krizového managementu* [online]. Praha: Karolinum, 2016 [cit. 2021-7-19]. ISBN 978-80-246-3454-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=QOB3DQAAQBAJ&pg=PA110&dq=krizov%C3%A1+komunikace&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwIU28DxwovzAhV5hf0HHZRUAa04ChDoAXoECAUQA#v=onepage&q=krizov%C3%A1%20komunikace&f=false>

7 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník	87
Příloha č. 2: Otázky řízeného rozhovoru	91
Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření	93

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentem posledního ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze a tento dotazník slouží jako podstatný zdroj informací pro mou diplomovou práci zabývající se problematikou manažerské komunikace.

Dovoluji si Vás požádat o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní. Získané informace budou použity pouze pro vypracování praktické části mé diplomové práce.

Mnohokrát Vám děkuji za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Štěpán Mácha

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a. žena
- b. muž

2. Jaký je Váš věk?

- a. méně než 25 let
- b. 25 – 34 let
- c. 35 – 44 let
- d. 45 – 54 let
- e. 55 – 64 let
- f. 65 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. základní
- b. úplné střední (všeobecné, odborné), střední odborné, vyučen v oboru
- c. vyšší odborné
- d. vysokoškolské

4. Kolik let již pracujete ve společnosti XY?

- a. méně než 1 rok
- b. 1 rok až 5 let
- c. 6 – 10 let
- d. 11 – 20 let
- e. více jak 20 let

5. Pod kterého manažera spadáte?

- a. Manažer A
- b. Manažer B
- c. Manažer C

6. Které prostředky přenosu informací je možné ve Vaší společnosti využít? (je možné označit více odpovědí)

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| a. telefon | g. interní časopis, newsletter |
| b. email | h. teambuilding |
| c. interní chat | i. nástěnka |
| d. videokonference | j. webové stránky společnosti |
| e. pracovní porady | k. interní systém společnosti |
| f. osobní rozhovor | |
| l. jiné (prosím vypište): | |

7. Které tři prostředky přenosu informací nejvíce preferujete při pracovní komunikaci uvnitř Vaší společnosti?

- | | |
|-----------------|--------------------|
| a. telefon | d. videokonference |
| b. email | e. pracovní porady |
| c. interní chat | f. osobní rozhovor |

- g. interní časopis, newsletter
- h. teambuilding
- i. nástěnka
- l. jiné (prosím vypište):
- j. webové stránky společnosti
- k. interní systém společnosti

8. U následujících výroků, prosím, zaškrtněte jednu z nabízených odpovědí

Komunikace ve Vašem oddělení je otevřená a upřímná			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Cítíte, že Vaše názory při komunikaci v pracovním týmu jsou respektovány			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Ve Vašem oddělení jsou konflikty časté			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Komunikační proces je dle Vašeho názoru ve firmě nastaven vhodně a efektivně			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Vedení podniku je schopno zajistit vhodné komunikační nástroje ve ztížených pracovních podmínkách (např. delší homeoffice, sdílená pracovní místa v době pandemie apod.)			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Máte možnost se podílet na změnách a procesech ve firmě			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Víte, kde nebo od koho získáte informace potřebné k výkonu Vaší práce			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Často se cítíte být zahlcen/a informacemi od vedení firmy			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím
Podnikové informace získáváte častěji z neoficiálních zdrojů než z oficiálních			
<input type="checkbox"/> rozhodně souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše souhlasím	<input type="checkbox"/> spíše nesouhlasím	<input type="checkbox"/> rozhodně nesouhlasím

9. Pociťujete nějaké vlivy, které mají negativní dopad na komunikační proces při výkonu Vaší práce? Pokud ano, uveďte, prosím, jaké.

a. ano,

.....

b. ne

10. Za jakým účelem s Vámi manažer nejvíce komunikuje? (je možné zaškrtnout více odpovědí)

- a. informování, oznámení
- b. instruování k vykonání pracovní činnosti
- c. přesvědčování, ovlivňování
- d. řešení konfliktu
- e. hodnocení Vašeho pracovního výkonu
- f. delegování úkolu
- g. motivace k vyššímu výkonu
- h. komunikace nepracovního charakteru
- i. jiné (prosím vypište):

11. Jak často při výkonu své práce komunikujete se svým nadřízeným?

- a. na denní bázi
 b. několikrát týdně
 c. několikrát měsíčně
 d. pouze příležitostně

12. U následujících výroků, prosím, zaškrtněte jednu z nabízených odpovědí

Váš manažer je schopen sdělovat informace srozumitelně			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer s Vámi jedná otevřeně			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer je schopný ostatní zaměstnance přesvědčit a získat			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer jedná s podřízenými empaticky			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer je schopen sebeovládání v konfliktních a náročných situacích			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer je při komunikaci se všemi podřízenými objektivní			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Při komunikaci s Vaším nadřízeným se často obáváte projevit svůj názor			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer Vám poskytuje dostatečnou a pravidelnou zpětnou vazbu			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer je asertivní			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Váš manažer zaujímá aktivní přístup k řešení problémů a konfliktů			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Vaše pracovní úkoly a cíle stanovuje manažer po předchozí komunikaci s Vámi			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne

13. Domníváte se, že délka pracovních jednání je úměrná řešené problematice?

- a. ano vždy
 b. většinou ano
 c. ne, bývá jí věnováno zbytečně mnoho času
 d. ne, bývá jí věnováno málo času

14. Jak často provádí Váš manažer hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- a. každý týden
 b. každý měsíc
 c. jednou za čtvrt roku
 d. jednou za půl roku
 e. jednou ročně
 f. manažer hodnocení neprovádí
 g. jiné (prosím, vypište):.....

15. Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu svému nadřízenému?

- a. ano
 b. ne

16. Pokud jste v předchozí otázce uvedli odpověď „ano“, je schopen Váš manažer zpětnou vazbu přijmout?

- a. ano, vždy
 b. většinou ano
 c. většinou ne
 d. ne, nikdy

17. Zde je prostor pro Vaše případné názory a připomínky k současnému stavu systému komunikace ve Vašem oddělení či celé firmě. Vítány jsou také návrhy na změny, které byste v této oblasti rádi uvítali.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha č. 2: Otázky řízeného rozhovoru

A) Hodnocení aktuálního stavu komunikačního systému

1. Jakým způsobem probíhá komunikace v rámci Vašeho oddělení (dostupné a preferované komunikační prostředky, zdroje informací, účel a četnost komunikace s podřízenými, pravidelnost pracovních porad, pořádání teambuildingů apod.)?
2. Domníváte se, že je aktuální systém komunikace ve Vaší společnosti nastaven efektivně? Pokud ne, proč?
3. Domníváte se, že jste jako vedoucí pracovník měl ze strany vedení společnosti vhodně nastavené náhradní způsoby komunikace při ztížených pracovních podmínkách v době pandemie? Probíhala dle Vašeho názoru komunikace v rámci oddělení na stejné úrovni jako za běžného provozu?

B) Hodnocení přístupu manažera ke komunikaci s jeho podřízenými pracovníky

4. Jak byste osobně ohodnotil úroveň svých komunikačních dovedností (verbálních i neverbálních)?
5. Dáváte svým podřízeným pracovníkům prostor podílet se na procesech v rámci společnosti prostřednictvím otevřené komunikace? Pokud ne, proč?
6. Provádíte pravidelné hodnocení pracovního výkonu svých podřízených pracovníků? Pokud ano, jakou formou je hodnocení prováděno a jak často? Jak je s výsledky hodnocení dále nakládáno? Má každý pracovník dostatečný prostor se vyjádřit k Vašemu hodnocení a může k němu s Vámi vést diskusi?
7. Umožňujete také Vy svým pracovníkům, aby Vám poskytl zpětnou vazbu k Vaší práci? Pokud ano, jste schopen tuto zpětnou vazbu přijmout a zohlednit ji při svém příštím jednání či rozhodování?
8. V následující tabulce, prosím, označte u každé položky jednu odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu postoji

Jsem schopen sdělovat informace srozumitelně			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Se svými podřízenými pracovníky jednám otevřeně			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Jsem schopný ostatní zaměstnance přesvědčit a získat			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Se svými podřízenými jednám empaticky (jsem schopen naslouchat a vcítit se)			
<input type="checkbox"/> rozhodně ano	<input type="checkbox"/> spíše ano	<input type="checkbox"/> spíše ne	<input type="checkbox"/> rozhodně ne
Jsem schopen se sebeovládat v konfliktních a náročných situacích			

<input type="checkbox"/>	rozhodně ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně ne
Při komunikaci se všemi podřízenými jsem objektivní							
<input type="checkbox"/>	rozhodně ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně ne
Při svém jednání jsem asertivní (schopný neagresivně prosadit své názory)							
<input type="checkbox"/>	rozhodně ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně ne
Zaujímám aktivní přístup k řešení problémů a konfliktů							
<input type="checkbox"/>	rozhodně ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně ne
Pracovní úkoly a cíle stanovuji pracovníkům po předchozí komunikaci s nimi							
<input type="checkbox"/>	rozhodně ano	<input type="checkbox"/>	spíše ano	<input type="checkbox"/>	spíše ne	<input type="checkbox"/>	rozhodně ne

C) Posilování a zkvalitňování komunikačního systému

9. Pociťujete při komunikaci se svými podřízenými nějaké bariéry, které vedou ke ztížení podmínek pro Vaši práci (technické, personální, komunikační apod.)?
10. Cítíte, že v rámci komunikace s Vašimi podřízenými pracovníky je z Vaší strany prostor pro zlepšení? V jaké oblasti?
11. Existují nějaké změny systému komunikace ve Vaší společnosti, které by vedly k zefektivnění Vaší práce?

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka č. 1: Pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
muž	39	57,4
žena	29	42,6
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 2: Věk

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
méně než 25 let	1	1,5
25 - 34 let	18	26,5
35 - 44 let	24	35,3
45 - 54 let	19	27,9
55 - 64 let	6	8,8
65 let a více	0	0,0
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 3: Dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
základní	0	0,0
úplné střední, střední odborné, vyučen v oboru	22	32,4
vyšší odborné	4	5,9
vysokoškolské	42	61,8
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 4: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
méně než 1 rok	3	4,4
1 rok až 5 let	26	38,2
6 - 10 let	31	45,6
11 - 20 let	8	11,8
více jak 20 let	0	0,0
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 5: Nadřízený pracovník

Nadřízený pracovník	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Manažer A	23	33,8
Manažer B	12	17,6
Manažer C	33	48,5
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 6: Dostupné komunikační prostředky

Dostupné komunikační prostředky	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
telefon	68	13,4
e-mail	68	13,4
interní chat	0	0,0
videokonference	68	13,4
pracovní porady	68	13,4
osobní rozhovor	68	13,4
interní časopis, newsletter	6	1,2
teambuilding	51	10,1
nástěnka	19	3,8
webové stránky společnosti	32	6,3
interní systém společnosti	59	11,6
jiné	0	0,0
Celkem	507	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 7: Preference komunikačních prostředků

Preferované komunikační prostředky	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
telefon	28	13,7
e-mail	68	33,3
interní chat	0	0,0
videokonference	20	9,8
pracovní porady	28	13,7
osobní rozhovor	44	21,6
interní časopis, newsletter	0	0,0
teambuilding	7	3,4
nástěnka	0	0,0
webové stránky společnosti	1	0,5
interní systém společnosti	8	3,9
jiné	0	0,0
Celkem	204	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 8: Otevřenost komunikace

Otevřenost komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	48	70,6
spíše souhlasím	20	29,4
spíše nesouhlasím	0	0,0
rozhodně nesouhlasím	0	0,0
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 9: Respektování názorů

Respektování názorů	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	52	76,5
spíše souhlasím	16	23,5
spíše nesouhlasím	0	0,0
rozhodně nesouhlasím	0	0,0
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 10: Četnost konfliktů

Četnost konfliktů	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	0	0,0
spíše souhlasím	0	0,0
spíše nesouhlasím	37	54,4
rozhodně nesouhlasím	31	45,6
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 11: Efektivnost komunikačního procesu

Efektivnost komunikačního procesu	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	15	22,1
spíše souhlasím	46	67,6
spíše nesouhlasím	5	7,4
rozhodně nesouhlasím	2	2,9
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 12: Efektivnost komunikace ve ztížených podmínkách

Komunikace ve ztížených podmínkách	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	53	77,9
spíše souhlasím	13	19,1
spíše nesouhlasím	0	0,0
rozhodně nesouhlasím	2	2,9
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 13: Podíl na změnách

Podíl na změnách	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	17	25,0
spíše souhlasím	33	48,5
spíše nesouhlasím	12	17,6
rozhodně nesouhlasím	6	8,8
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 14: Znalost zdrojů informací

Znalost zdrojů informací	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	54	79,4
spíše souhlasím	14	20,6
spíše nesouhlasím	0	0,0
rozhodně nesouhlasím	0	0,0
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 15: Zahlcenost informacemi

Zahlcenost informacemi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	0	0,0
spíše souhlasím	9	13,2
spíše nesouhlasím	41	60,3
rozhodně nesouhlasím	18	26,5
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 16: Převaha neoficiálních zdrojů informací

Neoficiální zdroje informací	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně souhlasím	1	1,5
spíše souhlasím	26	38,2
spíše nesouhlasím	35	51,5
rozhodně nesouhlasím	6	8,8
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 17: Negativní vlivy v komunikaci

Negativní vlivy v komunikaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
ano	14	20,6
ne	54	79,4
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 18: Účel komunikace

Účel komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
informování, oznámení	68	22,8
instruování k výkonu práce	51	17,1
přesvědčování, ovlivňování	7	2,3
řešení konfliktu	9	3,0
hodnocení pracovního výkonu	57	19,1
delegování úkolů	23	7,7
motivace k vyššímu výkonu	62	20,8
Kom. nepracovního charakteru	21	7,0
Celkem	298	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 19: Četnost komunikace

Četnost komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
na denní bázi	7	30,4
několikrát týdně	14	60,9
několikrát měsíčně	2	8,7
pouze příležitostně	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
na denní bázi	5	41,7
několikrát týdně	7	58,3
několikrát měsíčně	0	0,0
pouze příležitostně	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
na denní bázi	12	36,4
několikrát týdně	15	45,5
několikrát měsíčně	5	15,2
pouze příležitostně	1	3,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 20: Srozumitelnost sdělení

Srozumitelnost sdělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	19	82,6
spíš ano	4	17,4
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	6	50,0
spíš ano	6	50,0
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	11	33,3
spíš ano	16	48,5
spíš ne	6	18,2
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 21: Otevřenost komunikace

Otevřenost sdělení	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	18	78,3
spíš ano	5	21,7
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	9	75,0
spíš ano	3	25,0
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	22	66,7
spíš ano	11	33,3
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 22: Schopnost přesvědčit

Schopnost přesvědčit	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	9	39,1
spíš ano	14	60,9
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	3	25,0
spíš ano	7	58,3
spíš ne	2	16,7
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100

rozhodně ano	12	36,4
spíš ano	12	36,4
spíš ne	9	27,3
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 23: Schopnost empatie

Schopnost empatie	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	21	91,3
spíš ano	2	8,7
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	7	58,3
spíš ano	5	41,7
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	27	84,4
spíš ano	5	15,6
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 24: Schopnost sebeovládání

Schopnost sebeovládání	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	3	13,0
spíš ano	5	21,7
spíš ne	11	47,8
rozhodně ne	4	17,4
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	8	66,7
spíš ano	4	33,3
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	12	36,4
spíš ano	20	60,6
spíš ne	1	3,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 25: Objektivita

Objektivita	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	7	30,4
spíš ano	11	47,8
spíš ne	5	21,7
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	4	33,3
spíš ano	6	50,0
spíš ne	2	16,7
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	13	39,4
spíš ano	17	51,5
spíš ne	2	6,1
rozhodně ne	1	3,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 26: Obava projevit názor

Obava projevit názor	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	0	0,0
spíš ano	0	0,0
spíš ne	6	26,1
rozhodně ne	17	73,9
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	0	0,0
spíš ano	0	0,0
spíš ne	5	41,7
rozhodně ne	7	58,3
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	0	0,0
spíš ano	1	3,0
spíš ne	21	63,6
rozhodně ne	11	33,3
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 27: Možnost zpětné vazby

Možnost zpětné vazby	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	10	43,5
spíš ano	10	43,5
spíš ne	3	13,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	4	33,3
spíš ano	8	66,7
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100

rozhodně ano	8	24,2
spíš ano	11	33,3
spíš ne	12	36,4
rozhodně ne	2	6,1
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 28: Asertivita

Asertivita	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	6	26,1
spíš ano	16	69,6
spíš ne	1	4,3
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	3	25,0
spíš ano	9	75,0
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	10	30,3
spíš ano	14	42,4
spíš ne	9	27,3
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 29: Aktivní přístup k řešení problémů

Aktivní přístup	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
rozhodně ano	9	39,1
spíš ano	14	60,9
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
rozhodně ano	7	58,3
spíš ano	5	41,7
spíš ne	0	0,0
rozhodně ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
rozhodně ano	7	21,2
spíš ano	11	33,3
spíš ne	14	42,4
rozhodně ne	1	3,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 30: Úkoly po předchozí komunikaci

Úkoly po předchozí komunikaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
ano vždy	5	21,7
většinou ano	11	47,8
většinou ne	7	30,4
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
ano vždy	3	25,0
většinou ano	7	58,3
většinou ne	2	16,7
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
ano vždy	6	18,2
většinou ano	14	42,4
většinou ne	13	39,4
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 31: Úměrnost délky jednání

Úkoly po předchozí komunikaci	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
ano vždy	6	26,1
většinou ano	14	60,9
ne, bývá jí věnováno mnoho času	3	13,0
ne, bývá jí věnováno málo času	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
ano vždy	1	8,3
většinou ano	5	51,7
většinou ne	6	50,0
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
ano vždy	12	36,4
většinou ano	16	48,5
většinou ne	5	15,2
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 32: Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
každý týden	0	0,0
měsíčně	0	0,0
čtvrtletně	0	0,0
pololetně	18	78,3
jednou ročně	5	21,7
neprovádí	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
každý týden	0	0,0
měsíčně	0	0,0
čtvrtletně	0	0,0

pololetně	0	0,0
jednou ročně	12	100,0
neprovádí	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
každý týden	0	0,0
měsíčně	0	0,0
čtvrtletně	0	0,0
pololetně	2	6,1
jednou ročně	31	93,9
neprovádí	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 33: Možnost zpětné vazby manažerovi

Možnost zpětné vazby manažerovi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
ano	23	100,0
ne	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
ano	12	100,0
ne	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
ano	31	93,9
ne	2	6,1
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tabulka č. 34: Schopnost přijmout zpětnou vazbu

Schopnost přijmout zpětnou vazbu	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
ano vždy	11	47,8
většinou ano	12	52,2
většinou ne	0	0,0
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer A	23	100
ano vždy	5	41,7
většinou ano	7	58,3
většinou ne	0	0,0
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer B	12	100
ano vždy	12	38,7
většinou ano	19	61,3
většinou ne	0	0,0
ne nikdy	0	0,0
Celkem manažer C	33	100
Celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021