

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE MANAŽERŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Kateřina Čechová

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Komunikační kompetence manažerů*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Poděkování patří vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Petře Vávrové za odborné vedení, rady a věcné připomínky.

Anotace

Jméno a příjmení:	Kateřina Čechová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Petra Vávrová
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Komunikační kompetence manažerů
Anotace práce:	Cílem práce je popsat, jak hodnotí komunikační kompetence manažerů jejich podřízení pracovníci. Za tímto účelem je práce teoreticky ukotvena především pojmy komunikace, kompetence, komunikační kompetence a komunikační kompetence manažerů. V rámci výzkumu se pak zabývá hodnocením vybraných komunikačních dovedností podřízenými pracovníky. Vybranými dovednostmi jsou aktivní naslouchání, zpětná vazba, paralingvistika, efektivní předávání informací a asertivní komunikace.
Klíčová slova:	komunikace, manažerská komunikace, kompetence, komunikační kompetence, komunikační kompetence manažerů, zpětná vazba, aktivní naslouchání, asertivní komunikace
Title of Thesis:	Communicative competence of management personnel
Annotation:	The thesis is focused on the communicative competence of managers and their subordinate employees' perception from a general point of view. For this purpose, the thesis operates with terms communication, competence, communicative competence and managers' communicative competence. The practical part deals with evaluation of selected communicative competence by subordinates. Selected communicative competence are active listening, feedback, paralinguistic, effective information transfer and assertive communication.
Keywords:	communication, communication of management personnel, competence, communicative competence, communicative competence of management personnel,

	feedback, active listening, assertive communication, paralinguistic, effective information transfer
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	32
Rozsah práce:	58 s. (70 701 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část.....	9
1 Vymezení základních pojmů.....	9
1.1 Komunikace a její proces.....	9
1.2 Kompetence a klíčové kompetence.....	12
1.3 Manažerské kompetence.....	14
2 Komunikační kompetence manažerů.....	19
3 Vybrané komunikační dovednosti manažerů.....	20
3.1 Aktivní naslouchání.....	21
3.2 Zpětná vazba.....	22
3.3 Paralingvistika.....	24
3.4 Efektivní předávání informací.....	25
3.5 Asertivní komunikace.....	26
Praktická část.....	29
4 Dotazníkové šetření.....	29
4.1 Prostředí výzkumu a výběr respondentů.....	29
4.2 Metodika výzkumu.....	30
4.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace.....	31
4.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	33
4.5 Shrnutí.....	43
5 Diskuze.....	45
Závěr.....	48
Seznam použitých zdrojů.....	50
Seznam tabulek a obrázků.....	53
Seznam příloh.....	54
Přílohy.....	54

Úvod

Tato diplomová bakalářská práce nese název Komunikační kompetence manažerů a klade si za cíl popsat, jak hodnotí komunikační kompetence manažerů jejich podřízení pracovníci. Manažer ve svém postavení v rámci firmy má přímý vliv na své podřízené a jejich výkon práce, proto jsou jeho komunikační kompetence důležitým faktorem při plnění dílčích úkolů, naplňování cílů společnosti či předávání firemní kultury. Komunikace či komunikativnost je také řazena mezi klíčové kompetence, jak o nich hovoří například Belz a Siegrist. V jejich pojetí jsou klíčové kompetence neutrální, a tedy použitelné pro jakýkoliv obsah a nejsou tedy vázány na nějaký konkrétní, například konkrétní obor či pozici pracovníka. Belz a Siegrist provedli výzkumy, které ukázaly, že komunikační kompetence se spolu s kooperativností v rámci ostatních klíčových kompetencí řadí na přední místo. Nedostatečná komunikace v rámci společnosti může být podle studie Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci i stresovým faktorem, který ovlivňuje pracovní výkony.

Práce sestává ze dvou částí. První část se věnuje teoretickému základu tématu. První kapitola pojednává o několika zásadních pojmech. Patří mezi ně pojem komunikace a její proces, kdy je představen tento pojem z několika úhlů pohledu a základní terminologie komunikace jako procesu. Dále jsou pak pro tuto práci uvedeny nejdůležitější pojmy kompetence a klíčová kompetence, které jsou základním kamenem této části i práce samotné, protože udávají rámec pro práci jako celek a její chápání. Následuje pojem manažer, jeho role ve společnosti a kompetence potřebné pro výkon vedoucí pozice. Druhá kapitola se věnuje již čistě komunikačním kompetencím manažerů a jejich kontextu v rámci jejich rolí ve společnosti a zamýšleného cíleného působení na podřízené tak, aby dosahoval určených cílů. Třetí kapitola pojednává o vybraných komunikačních dovednostech, které vycházejí z komunikační

kompetence manažera. Jsou jimi aktivní naslouchání, podávání zpětné vazby, užití paralingvistiky, efektivní předávání informací a asertivní komunikace, které jsou následně předmětem výzkumu v části praktické. Vybrány byly z těch dovedností, které má možnost podřízený pracovník uvědoměle vnímat a hodnotit.

Druhá část je věnována samotnému výzkumu. V první kapitole je popsán cíl praktické části, v následujících podkapitolách je popsáno výzkumné pole a výběr respondentů, metodika výzkumu, dílčí cíle a jejich výzkumné otázky, výsledky výzkumu a jeho shrnutí. Metodika výzkumu obsahuje popis vybrané metody, kterou je dotazníkové šetření, její varianty, výhody a nevýhody a skladbu použitého dotazníku. Dílčí cíle a jejich výzkumné otázky vycházejí z cíle a výzkumné otázky hlavní a korespondují s teoretickou částí práce. Následuje diskuze nad praktickou částí z pohledu autorky.

Praktická část koresponduje s teoretickým rámcem uvedeným v části první a vychází z něj. Dotazníkového šetření metodou online dotazníku šířeného pomocí otevřené události vytvořené na sociální síti Facebook.com se zúčastnilo 241 respondentů z celkem 1012 účastníků události, kteří o ni projeví zájem. Událost, a tedy i dotazník, byla volně dostupná bez omezení věku, pohlaví či profese s výjimkou nutnosti zaměstnání na území České republiky a mimo ozbrojené síly, které svým stylem fungování, hierarchií velení a způsobem komunikace nekorespondují s běžným zaměstnáním a mohly by proto zkreslit výsledek výzkumu. Takto široký profil respondenta umožňuje právě charakter komunikace jako klíčové kompetence, která je obsahově nevyhraněná. Dotazníkové šetření se zaměřuje na pět dílčích výzkumných otázek vycházejících z dílčích cílů charakterizovaných v teoretické části vybranými komunikačními dovednostmi manažerů. Tedy na to, jak těchto pět dovedností hodnotí u svých nadřízených jejich podřízení.

Teoretická část

1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se bude věnovat základním pojmům vymezující teoretický rámec této práce. Postupně budou představeny pojmy komunikace, kompetence, klíčové kompetence, manažer a manažerské kompetence.

1.1 Komunikace a její proces

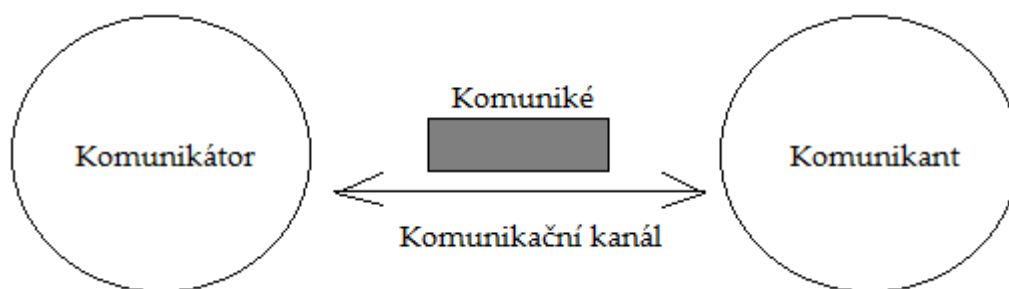
Definice pojmu komunikace je velké množství. Záleží na autorovi, jeho oboru a preferovaném úhlu pohledu či výzkumném zaměření. Z pohledu Websterova výkladového slovníku je komunikace popsána mimo jiné jako akt přenosu, předávání či výměny informací, signálů či zpráv, a to hovorem, gesty či psanou formou (Guralnik, Neufeldt, 1988, s. 282). Může to však být chápáno jako upozornění, že komunikace není pouze čistě o předávání explicitních informací, ale je to také prostředek pro manifestaci takových lidských vztahů, které jsou pozorovatelné, jak tvrdí Watzlawick, Bavelasová a Jackson (2010, s. 24). Sociální část takové manifestace rozvádí více Hausenblas (1971, s.11-12):

„Mám za to, že je potřeba chápat ji širěji, jakožto obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu ... Sdělování a výměna informací bývá sice nejčastějším cílem a hlavní náplní komunikování, to však nebývá sdělováním informací vyčerpáno ... a existují formy komunikace bez sdělování informací, např. pouhý společný pobyt v určitém prostředí, společná činnost zájmová, rekreační nebo pracovní ... Sdělování a výměnu informací pomocí jazyka v širším rámci komunikování, obcování jakožto jeho ovšem velmi významnou, ne však vždy nezbytnou složku.“

Cílem komunikace v určitém kontextu však může být také snaha odstranit či snížit nejistotu u obou komunikujících stran. Motivátorem je snaha dorozumět se. Zárukou však není ani používání stejné řeči či stejných obecně známých gest, zákonitě pak nastávají nedorozumění a snaha o pochopení pak musí

pokračovat prostřednictvím vůle k ověřování si a vyjasňování předmětu zprávy tak, aby došlo k porozumění. Komunikace zahrnuje jak slovní projevy, tak projevy mimoslovní, jejichž součástí je vnímání účastníků komunikace se zapojením smyslů, citu, intuice a rozumu. Z toho vyplývá, že jakékoliv chování a veškeré činnosti včetně nicnedělání patří do komunikace. I mlčení a určitý postoj vysílá signály, které okolí vnímá a tvoří si z nich představy. Jelikož cílem komunikace v tomto pojetí je dosažení porozumění, je nutné, aby vzájemně korespondovaly její jednotlivé složky, kterými jsou verbální komunikace, činy a chování. Pouze pokud jsou tyto složky v souznění, teprve vzniká předpoklad pro porozumění, kterým je důvěra, a je tak možné dosáhnout zmíněného cíle (Holá, 2011, s. 19-20).

Komunikace je v čase proměnlivá, což je její důležitá charakteristika. Nedostačuje se proto pouze zajímat o výstup, kterým může být pronesená či psaná zpráva, ale k jejímu pochopení je potřeba se zajímat o proces vzniku, okolnosti a vztahy k dalším vlivům. Komunikaci ovlivňuje jak rozum, tak emoce, které mohou informaci zásadně změnit (Mikuláščík, 2010, s. 22). Pro orientaci v komunikačním procesu je potřeba uvést základní pojmy. Jiřincová mezi ně uvádí komunikátora neboli zdroj informace, tedy toho, kdo sděluje. Dále pak komunikanta jako příjemce, kterému je sdělení určeno a který jej přijímá, komuniké neboli zprávu, která může mít podobu verbálních či neverbálních symbolů a komunikační kanál, který je cestou, kterou je komuniké posláno (Jiřincová, 2012, s. 35). Mikuláščík pak také přidává komunikační jazyk, kterým se komuniké předává (Mikuláščík, 2003, s. 25).



Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami (Mikuláščík, 2003, s. 24)

Pro porozumění nestačí mluvit stejným jazykem, protože zvláště abstraktní pojmy může každý člověk chápat jinak. Při nedostatečné znalosti komunikačního jazyka pak dochází ke zkreslování obsahu zprávy při jejím kódování, dekódování nebo při obou procesech. Dalšími součástmi komunikačního procesu jsou i například zpětná vazba, komunikační prostředí či kontext komunikace. Zpětná vazba, tedy reakce na přijatou zprávu, udržuje účastníky v komunikační situaci a plní několik funkcí, mezi nimi regulativní či sociální. Komunikační prostředí, je prostorem, ve kterém se komunikace odehrává. A konečně kontext, který je důležitý pro správné pochopení sdělení.

Komunikace může probíhat v rámci monologu jedince nebo mezi dvěma či více lidmi. Působení mezi lidmi je důkazem procesního charakteru komunikace, jelikož se všichni účastníci komunikace snaží ovlivnit své protějšky, hledat u nich podporu či sebepotvrzení. Dávají najevo pro ně přijatelná pravidla. Vzhledem k subjektivním cílům každého účastníka se pak v průběhu komunikace mohou měnit jejich taktiky tak, aby cíle dosáhli. Mohou více apelovat na city či použít argumenty, které původně použít nechtěli. Tato proměnlivost má původ ve vzájemném působení účastníků komunikace (Mikuláščík, 2010, s. 22-28). Jak je patrné z výše popsaného, komunikace je multifaktoriálním procesem.

1.2 Kompetence a klíčové kompetence

Kompetenci lze vykládat dvěma způsoby. Prvním výkladem je význam pojmu ve smyslu souboru rozhodovacích pravomocí, z kterých však také vyplývá odpovědnost za důsledky. V rámci takového výkladu můžeme termín kompetence spojovat s dalšími pojmy jako jsou moc, vliv či formální autorita, kterých požívají v organizaci především manažeři a vedoucí. Dalším způsobem výkladu pojmu kompetence je chápání termínu ve smyslu vyjádření obecné schopnosti vyhodnotit situaci, dokázat se jí v chování přizpůsobit či reagovat na událost tak, aby se její chod proměnil žádoucím způsobem. Taková definice je obecná a nevztahuje se pouze na pracovní sféru jedince. Pojmem schopnosti je obvykle míněn specifický balík vlastností, postupů a postojů, znalostí, dovedností a zkušeností, které jsou reflektovány v rámci jedincova jednání při výkonu různých činností. Pro lepší odlišení pojmů pro specifické užití v pracovní sféře se používá i pojmu pracovní způsobilost (Tureckiová, 2004, s. 29-30).

Pojem kompetence jako způsobilosti se poprvé v manažerské praxi objevil v práci „Kompetentní manažer“, kterou napsal R. Boyatzis. Před vydáním knihy byl proveden výzkum na dvou tisících manažerech z různých společností a pozic. Na výklad pojmu kompetence lze však pohlížet z různých úhlů. Podle Hroníka jde o soubor znalostí a dovedností, ale i zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle a je pozorovatelný v chování (Hroník, 2007, s. 61). Boyatzis kompetence definoval jako schopnost jedince chovat se způsobem, který odpovídá nárokům práce v rozmezí daném prostředím organizace a tímto způsobem dosahovat požadovaných výsledků. Navrhl i čtyři soubory kompetencí, kterými jsou řízení cílů a kroků, usměrňování podřízených, řízení lidských zdrojů a vedení (Armstrong, 1999, s. 194). Podle Bělohávkova je kompetence schopnost vykonávat a úspěšně

zvládat určitou profesi nebo funkci a ony schopnosti se liší dle pozic a jejich potřeb (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 122).

Na první pohled odlišný rozbor kompetence nabízí Kubeš a kolektiv, avšak při bližším prozkoumání dostáváme stejnou definici, jen akcentovanou na osobnostní charakteristiku, což je jeden z možných pohledů na význam slova kompetence. Tato osobnostní charakteristika je poměrně stabilní a umožňuje relativně přesně předvídat chování daného člověka v řešení situací nebo pracovních úkolů. Složky osobnosti, které ovlivňují kompetenci v tomto pojetí, můžeme rozčlenit do pěti kategorií-motivů, které lze také označit jako vnitřní pohnutky vzbuzující či vedoucí k určité aktivitě; rysy, které jsou hlubokými a vrozenými charakteristikami jedince; vnímání sebe samotného, které má vliv na sebedůvěru; vědomosti, které jsou nashromážděnými poznatky z určité pracovní oblasti a dovednosti, které umožňují vykonat fyzický či duševní úkon (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30-31).

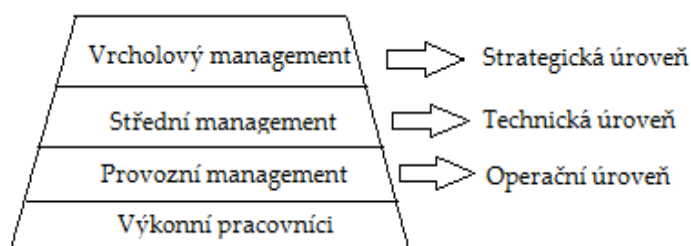
Belz a Siegrist přidávají další pojem, kterým je klíčová kompetence. Ta je chápána jako zastřešující pojem pro celé spektrum kompetencí, které přesahují jednotlivé odbornosti. Dílčí kompetence se pak skládají z různých schopností, které se dále dělí na jednotlivé dovednosti. Tyto dovednosti jsou přehledné, pochopitelné a napodobitelné, dají se proto jednoduše reprodukovat. Klíčové kompetence jsou dle autorů získávány po celý život a jedná se o individuální proces, jehož účelem je rozvíjet osobnost.

K tomu, aby člověk disponoval kompetencemi, je potřeba individuální kompetence k jednání, která se vytváří současným působením kompetence sociální, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Převaha určité kompetenční oblasti je čistě individuální. Sociální kompetencí se míní schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost. Kompetencí ve vztahu k vlastní osobě se rozumí například schopnost sebereflexe, nakládání sám se sebou či schopnost

vědomého rozvíjení vlastních hodnot. Kompetence v oblasti metod obsahuje například zvážení šance a rizika v dané situaci, poznávání kontextu a souvislosti věcí či cílené uplatňování odborných znalostí (Belz, Siegrist, 2001, s. 166-168). Pokud tedy jedinec disponuje těmito dílčími kompetencemi, nabývá tak i potřebnou kompetenci k jednání.

1.3 Manažerské kompetence

Manažer neboli vedoucí pracovník odpovídá za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších členů společnosti. Manažer je také reprezentantem dané organizace, v roli vedoucího ve vztahu ke svým podřízeným realizuje jejich prostřednictvím cíle organizace, jeho úlohou je také udržovat vztahy mezi útvary organizace a mezi organizací a jejím okolím (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26-27). Management firmy je možné dělit podle typů a úrovně, jak je názorně uvedeno na obrázku níže.



Obrázek 2: Typy a úrovně managementu (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 73)

Vzhledem k vedení a ovlivňování kolektivu uvádějí Mládková, Jedinák a kolektiv mezi rolemi manažera také roli zástupce zájmů kolektivu, který je mu podřízen, roli nadřízeného, rozhodčího, mluvčího, který tlumočí své skupině zájmy a požadavky, roli představitele osobního příkladu pracovního chování a jednání, odborníka, který umí své skupině podřízených pracovníků poradit či osobu, která na sebe bere odpovědnost za chyby a omyly jemu svěřeného kolektivu (Mládková kol., 2009, s. 70).

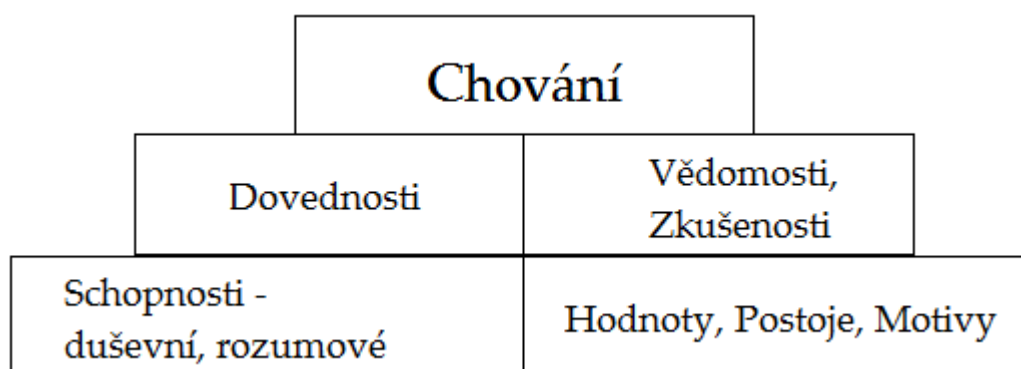
Jak píše Kovács, aby mohl manažer vykonávat potřebný soubor funkcí a být přitom výkonnostně na dostatečné úrovni, musí disponovat určitými

schopnostmi, tedy souborem nutných předpokladů k úspěšnému provádění požadovaných činností, musí být tedy kompetentní. Tato kompetentnost obsahuje celé portfolio charakteristik, mezi něž patří především znalosti, zkušenosti a povahové rysy. Tyto podmiňují manažerův výkon a nejsou navzájem zastupitelné, což znamená, že nelze kompenzovat nedostatek jedné z charakteristik hodnotami jiné (Kovács, 2009, s. 18). Mládková a kolektiv zase řadí mezi požadované kompetence manažera odborné kompetence, do kterých dle autorů patří schopnosti vedení a řízení lidí, efektivní komunikace, schopnost delegování, pozitivního systémového myšlení či zdravé sebereflexe. Mezi odborné kompetence autoři dále řadí také schopnost účinné motivace, trvalého vzdělávání, týmové práce a další. Následující oblastí jsou kompetence sociální, mezi které řadí schopnost sociální interakce, kultivování firemní kultury, schopnost empatie či tvorbu pozitivní atmosféry. Dalšími dvěma samostatně stojícími je pak kompetence etická a výkonnostní, kdy je manažer schopen být morálním vzorem ostatním, a také sám sobě obnovovat výkonnost (Mládková a kol., 2009, s. 71-72).

Kompetence manažera můžeme rozlišovat také v několika rovinách. Jedná se o všeobecné schopnosti, z kterých je odvozena rovina odborných znalostí a technických dovedností, a následně lze odlišit i rovinu vlastností a dovedností. V těchto rovinách obecně lze definovat několik profesních složek, kterými jsou odborná a technická kompetence, která se blíží svým specifikem k formální kvalifikaci jedince. Jedná se o znalosti oboru, postupů a procesů, také možnosti jednání v organizaci. Další složkou je metodická či koncepční kompetence, ta je definována jako schopnost pružně a efektivně se učit novým znalostem a pracovním metodám. Patří sem schopnost vidět problémy v souvislostech, tedy například strategické plánování, rozhodování a další. Sociální kompetence jsou další složkou kompetence profesní. Obsahují schopnosti udržet, navazovat a rozvíjet vztahy s členy organizace a jejím

pracovním okolím. Čtvrtou složkou profesní kompetence je kompetence osobní, která obsahuje schopnosti sebepřijetí a sebehodnocení, reflexe a sebereflexe, dále pak schopnosti projevující se sebeřídícími aktivitami jako jsou například samostatnost (Tureckiová, 2004, s. 36-37).

Jak z výše uvedeno vyplývá, kompetence jsou ovlivňovány celou osobností člověka, jeho vlastnostmi, motivy i schopnostmi (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 33).



Obrázek 3: Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28), upraveno

Výše uvedený obrázek ilustruje strukturu kompetence.

Jakmile jsou identifikovány konkrétní kompetence, kterými by měl manažer oplývat, vyústí tato činnost ve vytvoření kompetenčního modelu, který je charakteristický pro konkrétní manažerskou pozici. Takový model popisuje potřebné vědomosti, dovednosti a další osobnostní charakteristiky, které jsou potřeba pro to, aby mohl manažer v rámci společnosti efektivně plnit zadané cíle (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60).

Pro cíl této práce je dobré zmínit porovnání požadované kompetence s její skutečnou úrovní. Dle Bělohlávka mohou při porovnání ideálního a skutečného stavu nastat prakticky tři případy. První stav je ve své podstatě ideální, v tomto případě odpovídají úrovně manažerských kompetencí potřebné míře pro danou funkci. Druhým stavem je případ, kdy jsou

schopnosti pracovníka vyšší, než vyžaduje jeho pozice. Dochází k nedostatečnému využití skutečných schopností zaměstnance, a to může být i demotivačním faktorem. Řešením může být přidání náročnější práce, která využije jeho potenciál, nebo převedení na jinou náplň práce či pozici, která poskytne lepší uplatnění jeho schopnostem. Třetím případem je situace, kdy úroveň kompetencí pracovníka nedosahuje úrovně potřebné pro danou funkci. Zde se mohou rozlišovat dvě varianty nedostatku. Pokud je nedostatek, tedy rozdíl mezi ideálním a skutečným stavem, příliš velký, je dobré uvažovat o personální změně a výběru vhodnějšího pracovníka pro danou pozici. Pokud však rozdíl není markantní a nedostatky jsou méně závažné, pak je možné úroveň vyrovnat dalším vzděláváním (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 123). Příkladem pro ilustraci různých úrovní kompetence může být členění úrovní efektivní komunikace uvedené níže, které je převzato z Národní soustavy povolání.

Efektivní komunikace	
Úroveň 0	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické - schopnost naslouchat druhým je omezená - předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé
Úroveň 1	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné - mívá problémy s nasloucháním - informace předává ostatním pouze na vyžádání - jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat
Úroveň 2	<ul style="list-style-type: none"> - v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě - naslouchá ostatním bez větších obtíží - sdílí informace - reaguje přiměřeně na vzniklou situaci - jeho komunikace není vždy přesvědčivá

Úroveň 3	<ul style="list-style-type: none"> - jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě - naslouchá ostatním - reaguje asertivně na vzniklou situaci - dokáže svým projevem zaujmout ostatní - toleruje názory ostatních
Úroveň 4	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni - aktivně naslouchá ostatním - zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené - dokáže presentovat před skupinou - dokáže komunikaci otevřít - vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí - vítá a rozvíjí názory ostatních - dokáže vyvolat konstruktivní konflikt - vyžaduje zpětnou vazbu
Úroveň 5	<ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni - aktivně naslouchá ostatním - zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené - dokáže presentovat před skupinou - dokáže komunikaci otevřít - vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí - vítá a rozvíjí názory ostatních - dokáže vyvolat konstruktivní konflikt - vyžaduje zpětnou vazbu

Tabulka 1: Efektivní komunikace (Národní soustava povolání, 2018)

V této kapitole byl představen pojem komunikace a její proces v obecné rovině, a také faktory komunikaci ovlivňující. Dále byly uvedeny možné významy a pojetí pojmu kompetence a ukotvení pojmu klíčové kompetence dle Belze a Siegriste. Na závěr kapitoly byl také uveden pojem manažer a představeny manažerské kompetence z pohledu několika autorů. Následující kapitola se zaměří již na konkrétní soubor kompetencí, a to na kompetence komunikační, jež se řadí mezi klíčové, a proto důležité i pro plnění zmíněných rolí manažera.

2 Komunikační kompetence manažerů

Komunikační kompetence obecně jsou dle Polákové souhrnem osvojených vědomostí, dovedností a postojů právě v oblasti komunikace. Řadí mezi ně umění naslouchat, jasné a srozumitelné vyjadřování, opakování a shrnování, dovednost poskytnout zpětnou vazbu, všímat si i neverbální komunikace, rozpoznat a překonat komunikační bariéru. Dělí je podle účelu dovedností, které mohou být potřebné pro efektivní příjem sdělení nebo pro efektivní sdělení informace. Mezi první patří například schopnost naslouchat, reflektovat reakce okolí, překonání komunikačních šumů nebo schopnost práce s argumenty druhých. Mezi druhou skupinu pak můžeme řadit například jasné a srozumitelné sdělování, písemnou komunikaci, schopnost sebereflexe jakožto vlastní regulace na základě reakcí toho, který sdělení přijímá, či regulace vlastních nekonstruktivních projevů jakými jsou například osobní útok nebo manipulace (Poláková, 2006, s. 18-19).

Komunikační kompetence manažerů jsou součástí širšího celku manažerských kompetencí, které byly nastíněny výše. Manažer by měl být vedoucím pracovníkem především díky svým kompetencím, mezi které bezesporu patří i ty komunikační. Manažerské kompetence, postavení a komunikační dovednosti a schopnosti, které by měl mít na vyšší úrovni než jeho podřízení, by mu měly vytvářet prostor pro přizpůsobení se komunikaci s pracovníky, stává se však díky tomuto postavení za tuto komunikaci zodpovědným. Manažeři mají díky svým komunikačním kompetencím a zmíněné odpovědnosti možnost ovlivňovat řízení a chod firmy, proto je také pro ně nezbytností cítit za fungující komunikaci odpovědnost stejně, jako by ji měli cítit i za vedení a výsledky týmu. Manažeři by měli být schopni použít potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, ale měli by být také schopni sebereflexe a snažit se v tomto oboru o vlastní osobní rozvoj. V ideálním případě by samotná organizace měla ve vlastním zájmu zajišťovat proškolení

a vzdělávání v interní komunikaci, jehož je součástí i komunikace manažera s podřízenými. Měla by se tím snažit o rozvoj v oblasti komunikační úrovně manažerů, ale také jim v tomto poskytovat zpětnou vazbu (Holá, 2011, s. 74- 75). Komunikační kompetence manažerům pomáhají dosahovat jejich cílů a cílů organizace prostřednictvím různých funkcí a vlivů na její okolí. Manažer by měl disponovat určitou mírou empatie vůči pocitům jeho podřízených pracovníků, stejně tak by měl citlivě vnímat zpětnou vazbu. Měl by na ně působit svým příkladem, být rádcem, koučem, musí si však proto získat důvěru svých podřízených pracovníků jako odborník i jako člověk. Manažer, který vede skupinu lidí, provádí v rámci své pozice tyto funkce: řídí, informuje, vysvětluje, může přikazovat, přesvědčovat, motivovat, také kontroluje a sleduje práci podřízených, kritizuje, organizuje a koordinuje činnosti a v neposlední řadě dělá rozhodnutí. Každá z těchto funkcí manažera je funkcí komunikace v organizačním kontextu (Mikuláščík, 2010, s. 124-125).

Tato kapitola nastíní vliv a význam komunikačních kompetencí, kterými by měl manažer disponovat. Napříč různými pojetími komunikačních kompetencí lze sledovat podobnosti jejich účelů a významů, především ve vlivu na výkon a cíle společnosti a zdůraznění důležitosti v organizačním kontextu.

3 Vybrané komunikační dovednosti manažerů

Tato kapitola se zabývá vybranými komunikačními dovednostmi. V rámci této práce není prostor pro kompletní rozbor a popis všech komunikačních dovedností, které manažer může nabývat, proto byl vymezen prostor na přímou komunikaci nadřízeného pracovníka, tedy manažera, s jeho podřízeným pracovníkem. Jedná se především o situace zadání a vyhodnocení práce, běžnou komunikaci na pracovišti a záměrně zde není uvedena například krizová komunikace, komunikace v rámci vedení porad či

komunikace zavádění pracovních a organizačních změn. Vybrány byly dovednosti: aktivní naslouchání, zpětná vazba, paralingvistika, efektivní předávání informací a asertivní komunikace, jež jsou nejčastěji uváděny autory z oborů komunikace a managementu, včetně v této práci citovaných. Tyto vybrané dovednosti pokrývají základ běžné pracovní komunikace nadřízeného s podřízeným ve smyslu efektivity práce, jsou využívány prakticky denně a druhá osoba je může pozorovat, a tedy i hodnotit.

3.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání má podle DeVita tři důležité účely. Prvním je možnost posluchače ověřit si, že pochopil mluvčího a také, co svými slovy mluvčí míní. Zpětná vazba posluchače mluvčímu pak vede k možnosti dovysvětlení ze strany mluvčího a efektivnějšího pokračování v komunikaci. Druhým účelem aktivního naslouchání je dát jeho prostřednictvím najevo uznání a přijetí pocitů mluvčího. Třetím účelem je pak podnícení mluvčího, aby zkoumal i on své myšlenky a pocity. Přidává také tři techniky vycházející ze zmíněných účelů pro aktivní naslouchání, kterými jsou dle něj parafrázování myšlenky mluvčího, vyjádření pochopení a kladení otázek (DeVito, 2004, s. 90-91). Tyto techniky také korespondují s pojetím aktivního naslouchání Mikuláštkem, které je uvedeno níže.

Posluchač, kterého je možné nazvat aktivním, v myšlenkách drží základní téma hovoru, je schopen vydělit záchytné a důležité body sdělení. Snaží se proniknout do hloubky onoho sdělení, může si například připravovat dotazy, v průběhu naslouchání kriticky hodnotí, chystá se na poskytnutí odezvy mluvčímu. Dává mu najevo, že soustředěně vnímá a rozumí. Při aktivním naslouchání se nejedná pouze o sledování a vnímání informací jako takových, ale i kontextu, neverbálních projevů mluvčího, jeho momentálního psychického rozpoložení a prožívání. Ve zkratce se dá aktivně naslouchající popsat jako ten, který reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje a dotazuje se.

Při snaze o aktivní naslouchání je možné udělat i chyby. Jsou jimi například nerovnocenné chování k mluvčímu, přerušování skákáním do řeči či odbíháním od tématu. Chybami jsou také snaha poučovat, radit či ztráta pozornosti. V rámci empatie je to také nemožnost prožívat s mluvčím jeho problém. Nezaujatost je zde možná pouze do určité míry. Některým chybám je těžké se vyhnout, pokud mluvčí sám hovoří nezaujatě, nudně či nezajímavě. V takovém případě musí posluchač napnout síly, pomoci může také snaha o pochopení právě takového stylu projevu (Mikuláščík, 2010, s. 89-90). K chybám v naslouchání tedy může vést jak pochybení ze strany komunikátora, tak i komunikanta.

3.2 Zpětná vazba

„Poskytuje kanál pro odezvu příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, zda bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený účinek“ (Donnelly a kol., 1997, s. 525).

Zamýšlený účinek proběhlé komunikace nastane ve chvíli, kdy mezi účastníky komunikačního procesu došlo nejen k vzájemnému porozumění obsahu předávané informace, ale pokud došlo i ke shodě ve významech, tedy k dorozumění (Tureckiová, 2004, s. 113).

Zpětná vazba však musí být pro splnění svého účelu efektivní. Ověření efektivity je například podle Jiřincové možné pomocí těchto akcí:

- požádat příjemce o zopakování sdělení: tento bod může být problémem, pokud příjemci pouze doslovně opakují sdělení bez skutečného porozumění, a zpětná vazba v tomto případě nebude efektivní,
- vyzvat příjemce, aby popsal, co a jak bude dělat, když bude plnit zadaný úkol,

- zeptat se, jak by se zachoval v případě, kdyby nastala překážka v realizaci zadaného úkolu a on nemohl dál pokračovat ve výše popsaném postupu,
- pozorovat neverbální projev, jež je také jedním z faktorů, který napoví, zda komunikace proběhla úspěšně (Jiřincová, 2012, s. 39-40).

Donnelly, Gibson, Ivancevich uvádějí charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby dle Luthanse a Martinka:

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Chtějící zaměstnancům pomoci	Chtějící zaměstnance pokořit
Určitá a přesná	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální/včasná	Neaktuální
Ráda slyšená zaměstnanci	Vyvolávající u zaměstnanců obranné postoje
Jasná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

Tabulka 2: Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby (Luthans, Martinko, 1979, s. 183, in Donnelly, Gibson, Ivancevich., 1997, s. 526)

Jestli je zpětná vazba dostatečná, vnímá manažer i podřízený jinak. Ve chvíli, kdy může mít nadřízený pocit, že zpětná vazba proběhla či probíhá v dostatečné míře, tak naopak podřízený může mít pocit nedostatku. To může mít za následek vznik nežádoucích jevů při práci, jako jsou přílišná opatrnost, nejistota a úzkost, protože zaměstnanec neví, jak je jeho práce hodnocena, tedy si není ani jistý její dostatečností (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 526). Možností je, aby si zaměstnanec sám řekl svému nadřízenému o zpětnou vazbu ke své práci.

3.3 Paralingvistika

Podle Mikulášťíka se paralingvistikou dá dát najevo, ať už záměrně či nezáměrně, co si řečník myslí sám o sobě, posluchači nebo o jejich vzájemném vztahu. Také umožňuje ovlivnit působení projevu různými způsoby, například manipulativně, směrem ke kontrole či posuzování. Ovlivňuje celkový dojem z projevu. Mezi paralingvistické prvky patří ku příkladu hlasitost verbálního projevu, kdy intenzita hlasitosti může svědčit o zaujatosti řečníka či jeho snaze zapůsobit. Nižší hladina hlasitosti pak může být zdůrazňujícím prvkem, ale také může být projevem nesmělosti, stydlivosti či nerozhodnosti. Rychlost verbálního projevu se také podílí na celkovém dojmu. Rychlá řeč se obtížně vnímá a může vést k rychlejší únavě komunikanta, protože klade vyšší nároky na pozornost. Vyšší rychlost může být projevem temperamentnější povahy, ale také projevem nervozity. Pomalé tempo pak může svědčit o věcnosti a vyrovnanosti. Pomlky a frázování, které ovlivňují plynulost řeči mohou v případě, že nejsou úmyslné, působit rušivě. Úmyslné pak mohou projev umocnit. Frázování, pokud je provedeno správně, upřesňuje to, jak má být obsah zprávy chápán. Správně umístěná pomlka může mít význam výzvy, očekávání nebo může vyjadřovat respekt práva komunikačního partnera se vyjádřit, také ale může být projevem uraženosti, odmítání či pohrdání (Mikulášťík, 2010, s. 103-105).

Křivohlavý řadí mezi charakteristiky paralingvistiky, kterou nazývá svrchními tóny řeči, kromě hlasitosti, rychlosti, plynulosti a frázování také výšku tónu, objem (kolik toho mluvčí řekne), intonaci, chyby v řeči, správnost výslovnosti či kvalitu řeči – věcnost. Jak vyplývá ze zkoumání jednotlivých charakteristik, paralingvistika odráží psychický stav jedince, nejde proto jen o dovednost (Křivohlavý, 1988, s. 134-135). Rozbor akustických forem ukázal například projevy strachu a úzkosti, kterými jsou mimo jiné nedokončení věty, oprava vyřčené věty, opakování, koktání nebo přeřeknutí (Křivohlavý, 1988,

s. 91). Užití paralingvistiky tedy vychází také z momentálního psychického nastavení jedince a jeho osobnosti.

3.4 Efektivní předávání informací

Manažer by měl sdělovat informace v autentické podobě, zároveň by však měl být schopen vyjádřit své stanovisko a zapojit se do diskuze. Důležitá je v tomto směru i aktuálnost a včasnost předání informace. Součástí zadání práce je i vysvětlení či objasnění samotného zadání tak, aby došlo k porozumění a k pochopení problému druhou stranou. Vysvětlování může mít podobu interpretační, kdy vysvětluje meritum věci, popisnou nebo zdůvodňovací. Samotné vysvětlení pak probíhá ve třech fázích, kdy je nejprve identifikován problém, průběh řešení problému a výsledek, kterého má řešení dosáhnout a který je možné ověřit. V rámci zadání práce může být použito příkazování, jehož funkcí by mělo být pomoci splnit cíl. Zároveň však autoritativní příkazování není nejvhodnější způsobem zadání práce, jelikož udržuje odstup mezi nadřízeným a podřízeným a neumožňuje se ztotožnit s prací tak, jako například přesvědčování. Autoritativní příkazování je vhodné použít s ohledem na okolnosti například při časové tísní (Mikuláščík, 2010, s.128-129).

Důležitou složkou je i míra předávaných informací. Zadržování informací nenapomáhá zvyšování efektivity práce, i když to zdánlivě vypadá, že jsou některé informace nadbytečné pro danou pozici. Často dokreslují smysl práce či například využití prostředků společnosti, postup na dalších projektech a jiné. Problémy s množstvím předaných informací může nastat už směrem od vrcholového managementu a dále se nést přes střední management až k jednotlivým pracovníkům. Problém může nastat také ve způsobu, jakým jsou informace předávány. Obecně jsou problematické situace předávání informací člověku, který je z určitého důvodu v obranném postoji. Vedoucí zaměstnanec se z podstaty své práce také často uchyluje k obranným a sebezprosazujícím se mechanismům, které však mohou efektivitu komunikace jako takové narušit.

Takové nastavení člověka však také znamená, že je nejistý a nevnímá komunikaci objektivně, ale nachází se v pozici obrany svého já (Hloušková, 1998, s. 31-37).

Je dobré zmínit písemnou formu komunikace, která má dvě výhody související s efektivitou komunikace. První výhodou písemné formy je, že umožňuje komunikovat na dálku bez zkreslení informací. Druhou výhodou je pak uchování vědomostí, ke kterým se dá případně vrátit. Písemný projev má tři základní prvky, kterými jsou struktura a vzhled, obsah a styl a tón, kterým je písemnost vedena. Nejdůležitějším je obsah, struktura bývá přeceňována a styl a tón mohou být součástí sdělení a je potřeba je vnímat jako doplnění obsahu (Adair, 2004, s. 84-86). Písemná komunikace pak představuje v určitém směru efektivní médium pro předávání informací.

3.5 Asertivní komunikace

Předpokladem asertivní komunikace je asertivní chování. Asertivitu je možné v širším slova smyslu chápat jako otevřené, poctivé a přiměřené vyjádření pocitů, potřeb, postojů a názorů jedince. Nejedná se pouze o vnější chování, ale i o způsob myšlení a životní styl jedince, vychází tedy z jeho osobnosti (Praško, Prašková, 1996, s. 65). Lahnerová v pojetí asertivní komunikace souhlasí s Praškem a Praškovou, popisuje ji jakožto nezákladnou, otevřenou a přímou. Asertivní komunikace je pro ni základem širšího okruhu, v němž se nachází asertivní jednání, které vychází z předpokladu, že je možné si osvojit schopnosti, dovednosti a techniky, umožňující mluvčímu překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, postoje, pocity a potřeby. Má být prostředkem kontroly vlastního chování a zachování si sebeúcty i v situacích, které mohou způsobovat úzkost a pocit vymykání se kontrole. Asertivní jednání lze v tomto smyslu použít například při vedení a motivování lidí, při poskytování a přijímání zpětné vazby či při řešení pracovních konfliktů. Průvodními efekty asertivního jednání jsou například

snížení nejistoty nebo respekt k potřebám a pocitům druhého. Součástími dovednosti asertivní komunikace v rámci asertivního jednání jsou efektivní komunikace, aktivní naslouchání a jasné formulování cílů (Lahnerová, 2009, s. 12-13). Konkrétněji to rozvádějí Duchoň a Šafránková ve smyslu, že asertivní komunikace vychází z asertivního jednání, které se dá definovat tak, že jedinec dosahuje svých cílů a nenechá druhého jednat ke své škodě. Do takové komunikace patří schopnost vyjádření vlastních názorů, schopnost odmítnout požadavek či úkol nebo například být schopen přijmout kritiku. Při snaze vyjádřit svůj názor by se měl komunikátor snažit o přiměřenou formu a zvažovat možný dopad na komunikanta i na sebe. Celkově tedy zvážit možné negativní účinky. Přínosem může být také objasnění důvodu či záměru. Při odmítnutí naopak není nutné se ospravedlňovat vysvětlením svého postoje, lepší volbou je zamítavé stanovisko podat spolu s vyjádřením empatie, odmítnutí by však mělo být vyznít rozhodně. Přijímat asertivně kritiku vyžaduje pozorné a klidné naslouchání a zvážení jednotlivých bodů kritiky. S těmi je pak dobré vyjádřit souhlas či případně nesouhlas. Pomoci také může vyjádření pocitu z daného bodu (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 292- 293). Pokud by se výše popsané dalo definovat jako právo, tak Jiřincová uvádí i povinnosti asertivně se chovajícího jedince, mezi které řadí například kontrolu vlastních emocí, vážení si názoru druhých, přiznání vlastního omylu nebo snahu vyjadřovat se stručně, přímo, věcně, klidně a otevřeně (Jiřincová, 2012, s. 81).

V asertivní komunikaci mohou pomoci různé techniky, Vybíral nabízí například tyto: tzv. feeling talk, tedy vyjádření vlastních pocitů verbálně; mimikou odrážet své pocity (tzv. facial talk); nácvik nesouhlasu; techniku „já“, kdy se mluvčí neschovává za skupinu, ale mluví za sebe; techniku přijetí pochvaly či nácvik improvizace (Vybíral, 2009, s. 238-239).

V této kapitole byly blíže představeny vybrané komunikační dovednosti, kterými jsou aktivní naslouchání, zpětná vazba, paralingvistika, efektivní předávání informací a asertivní komunikace. U každé z nich byla nastíněna jejich charakteristika. Tyto dovednosti jsou dále předmětem výzkumu prezentovaného v praktické části.

Praktická část

4 Dotazníkové šetření

Teoretická část této práce se zabývala především vymezením definic pro část praktickou. Cílem praktické části je popsat, jak hodnotí komunikační kompetence manažerů jejich podřízení pracovníci. Nejedná se však o určení exaktní úrovně těchto kompetencí u nadřízených, ale o jejich subjektivní hodnocení podřízenými. Jak bylo výše zmíněno, to, co může manažer považovat za dostatečné, podřízený tak vnímat nemusí. Dotazníkové šetření je provedeno na vzorku náhodných respondentů, a tedy není vztaženo ke konkrétní společnosti ale obci manažerů obecně. V rámci vyhodnocení jsem výsledky vztáhla k teoretickému základu této práce a popsala je.

Na rozdíl od jiných zemí, v České republice je komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným stresorem. V dnešní době si firmy většinou spojují interní komunikaci především s nástroji, jako jsou intranet a další. Je znatelný příklon k technologiím, namísto k lidským zdrojům. (Holá, Poucha, 2011). Proto je přínosné popsat percepci alespoň některých vybraných komunikačních dovedností manažerů jejich podřízenými.

4.1 Prostředí výzkumu a výběr respondentů

Prostředím výzkumu byla Česká republika, kde je podle Českého statistického úřadu v některém ze zaměstnaneckých poměrů k třetímu čtvrtletí roku 2017 přibližně 4 152,9 tisíc lidí (ČSÚ, 2018). Tento soubor nerozlišuje pozici ve smyslu hierarchie, jde tedy o skupinu řadových zaměstnanců i manažerů, kteří jsou sami podřízeni opět jiným vedoucím. Konkrétnější počet vedoucích pozic není znám. Respondentem se mohl tedy stát kdokoliv, kdo je zaměstnán v rámci České republiky a má nadřízeného manažera. Výjimku tvoří příslušníci ozbrojených složek, ve kterých může být přístup ke komunikaci zkreslen jejich účelem. Jelikož jde o zjištění obecného vnímání, nehrál roli věk, pohlaví ani obor práce respondentů. Stejně tak nebyla faktorem úroveň pozice,

tedy jestli jde o podřízeného vrcholovému, střednímu či provoznímu manažerovi, ani fakt, zda jde o soukromý či veřejný sektor. Ohled nebyl brán ani na velikost firmy či například počet podřízených jednoho manažera. Skupina respondentů byla tedy opravdu široká.

4.2 Metodika výzkumu

Pro zjišťování hodnocení komunikačních kompetencí manažerů jejich podřízenými byla zvolena metoda dotazníku distribuovaného po internetu, tedy online varianta. Technologicky byl zvolen nástroj Google Forms pro svou obecně dobrou dostupnost i optimalizaci pro mobilní zařízení, což pomohlo zvýšit počet respondentů. Dotazník je nástroj, díky němuž je možné získat data v písemné podobě od poměrně velkého počtu respondentů (Průcha, 2014 s. 114). Otázky dotazníku byly pevně dány a pro všechny respondenty stejné. Za účelem šíření dotazníku byla využita sociální síť Facebook.com a na ní vytvořená událost, která byla volně dostupná. Pozvánka události specifikovala podmínky pro přihlášení účasti, a to zaměstnanecký či služební poměr na území České republiky, avšak mimo ozbrojené složky. K účasti se přihlásilo 1012 účastníků. Podle Průchy je návratnost elektronického dotazníku rozeslaného emailem nízká a klesá i pod 10 % (Průcha, 2014, s. 116). V tomto případě na dotazník odpovědělo celkem 241 respondentů, jde tedy o návratnost ve výši 23,8 %, což je očekávatelný výsledek vzhledem k použité platformě.

Dotazník obsahoval 23 otázek seskupených do tří tematických okruhů. První okruh je souhrnný a obsahuje otázky 1 až 9, které se týkají asertivní komunikace, efektivního předávání informací a paralingvistiky. Druhý okruh v počtu devíti otázek se věnuje zpětné vazbě z hlediska její četnosti, vlastností a způsobu podání. Třetí okruh je zaměřen na aktivní naslouchání a obsahuje pět otázek zaměřených na chování nadřízeného při rozhovoru. Ve výzkumu bylo využito ve většině případů uzavřených otázek, které zajišťují

stejnorodost odpovědi a umožňují snadné zpracování. Dalším použitým druhem otázky je otázka polootevřená, která je spojením otevřené otázky s uzavřenou, kdy má respondent možnost doplnit svou vlastní odpověď (Surynek, Komárková, Kašparová., 2001, s. 86-88). Typově se jednalo o otázky využívající lichou škálu se středovou hodnotou značící stejné zastoupení dotazovaných jevů. Takových otázek bylo celkem 17. Otázky s více možnostmi i možnostmi napsat odpověď vlastní byly dvě (otázky 4-5), otázka s jednou možností či možností vlastní odpovědi byla jedna (otázka 6). Otázky s pouze jednou možnou odpovědí byly dvě (otázky 10, 19) a otázka s více možnostmi odpovědi byla jedna (otázka 7).

Ostrému spuštění dotazníku předcházela jeho test na 20 respondentech tak, aby bylo možné ověřit vhodnou formulaci a typ otázek. Po vyhodnocení testu proběhly úpravy popisků škály u některých otázek v závislosti na zpětné vazbě testovacích respondentů. Ti upozornili na vlastní nerozhodnost z důvodu nepochopení významu hodnot škál některých otázek mimo hodnoty krajní.

4.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Cíl (dále C), jak bylo představeno výše, hovoří o komunikačních kompetencích, a z něj je pak vyvozena výzkumná otázka (dále VO). Kompetence jsou však dle definice komplexní a jak vyplývá z teorie, ne všechny jejich části jsou pozorovatelné druhou stranou, tedy jí nemohou být ani hodnoceny. Pozorovatelnou, a proto hodnotitelnou složkou kompetencí jsou dovednosti. Z toho důvodu byly také v teoretické části vybrány dovednosti konkrétní, které patří mezi nejčastěji uváděné, je možné je pozorovat a hodnotit. Tyto dovednosti jsou právě předmětem dílčích cílů (dále DC), z kterých jsou následně vyvozeny dílčí výzkumné otázky (dále DVO). V závorce za DVO jsou uvedena čísla otázek, jak jsou označeny v dotazníku.

C: Popsat, jak hodnotí komunikační kompetence manažerů jejich podřízení pracovníci.

1. **DC:** Popsat, jak hodnotí podřízení zaměstnanci dovednost aktivního naslouchání u svých nadřízených.
DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost aktivního naslouchání u svého nadřízeného? (č. 19-23)

2. **DC:** Popsat, jak hodnotí podřízení zaměstnanci dovednost podání zpětné vazby u svých nadřízených.
DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost poskytování zpětné vazby u svého nadřízeného? (č. 10-18)

3. **DC:** Popsat, jak hodnotí podřízení zaměstnanci využití paralingvistiky u svých nadřízených.
DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost užití paralingvistiky u svého nadřízeného? (č. 2-3)

4. **DC:** Popsat, jak hodnotí podřízení zaměstnanci dovednost efektivního předávání informací u svých nadřízených.
DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost efektivního předávání informací u svého nadřízeného? (č. 4-6)

5. **DC:** Popsat, jak hodnotí podřízení zaměstnanci dovednost asertivní komunikace u svých nadřízených.
DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost asertivní komunikace u svých nadřízených? (č. 1, 7-9)

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola uvádí analýzu dat získaných z dotazníkového šetření popsaného výše. Postupně budou uvedeny výsledky otázek dotazníku v pořadí dle dílčích výzkumných otázek. Data byla zpracována v programu Microsoft Office Excel 2010 a v případě uvedení procentuálního vyjádření zaokrouhlena vždy na jedno desetinné místo.

První část analýzy se vztahuje k otázkám 19-23, které se věnují aktivní naslouchání manažera při rozhovoru, konkrétně první dílčí výzkumné otázce **DVO: Jak podřízený hodnotí dovednost aktivního naslouchání u svého nadřízeného?**

Znění otázky	odpověď	z 241	v %
19. Při rozhovoru Váš nadřízený:	tematicky navazuje (drží se tématu, bere v úvahu Vaši odpověď/reakci)	91	37,8 %
	tematicky navazuje, pokud ne, pak je to účelové a věcné	85	35,7 %
	nenavazuje tematicky vždy, občas bez ohledu na Vaši odpověď/reakci přeskočí záměrně v hovoru na jiné téma	48	19,9 %
	nenavazuje tematicky v závislosti na Vaší odpovědi / reakci a bez ohledu na ni v hovoru přeskakuje	16	6,6 %

Tabulka 3: Vyhodnocení otázky 19 (vlastní tvorba)

Výše uvedená otázka se týkala chování manažera v průběhu rozhovoru a konkrétně zkoumala zastoupení dovednosti tematicky v hovoru navazovat a reagovat v závislosti na odpovědi či reakci podřízeného. Tato dovednost byla kladně zastoupena především v prvních dvou odpovědích, které byly také nejčastěji voleny, a to v součtu 73,5 % respondentů.

Znění otázky	odpověď	z 241	v %
20. Při rozhovoru Váš nadřízený:	1 (se vždy drží zásadních informací a bodů)	45	18,7 %
	2 (převážně se drží zásadních informací a bodů)	100	41,5 %
	3 (asi půl na půl)	51	21,2 %

	4 (převážně zabíhá do nepodstatných detailů)	29	12 %
	5 (vždy zabíhá do nepodstatných detailů)	16	6,6 %
21. Při rozhovoru je Váš nadřízený:	1 (vždy aktivním příjemcem informací-dotazuje se pro vlastní potřebu)	69	28,6 %
	2 (převážně aktivním příjemcem)	93	38,6 %
	3 (asi půl na půl)	54	22,4 %
	4 (převážně pasivním příjemcem)	17	7,1 %
	5 (vždy pouze pasivním příjemcem informací)	8	3,3 %
22. Při rozhovoru je Váš nadřízený:	1 (vždy soustředěný (věnuje se pouze rozhovoru, případně poznámkám))	59	24,5 %
	2 (převážně soustředěný)	104	43,2 %
	3 (asi půl na půl)	42	17,4 %
	4 (převážně nesoustředěný)	30	12,4 %
	5 (vždy nesoustředěný (věnuje se nesouvislejícím činnostem))	6	2,5 %
23. Při rozhovoru s nadřízeným:	1 (se cítíte vždy jako rovnocenný partner)	64	26,6 %
	2 (se převážně cítíte jako rovnocenný partner)	75	31,1 %
	3 (asi půl na půl)	40	16,6 %
	4 (se převážně cítíte nerovnocenně)	41	17 %
	5 (se vždy cítíte nerovnocenně)	21	8,7 %

Tabulka 4: Vyhodnocení otázek 20-23 (vlastní tvorba)

Převážná většina respondentů (v součtu 60,2 %) soudí, že jejich nadřízený se vždy či v převážné většině případů drží při rozhovoru zásadních informací a bodů, pouze 6,6 % odpovědělo, že vždy zabíhá do nepodstatných detailů. Pro 67,2 % dotázaných je při rozhovoru jejich vedoucí vždy či alespoň převážně aktivním příjemcem informací a pro 67,7 % dotázaných je při rozhovoru vždy či většinou soustředěný a věnuje se pouze rozhovoru. Nadpoloviční většina dotázaných, tedy 57,7 %, se vyjádřila, že se v rámci rozhovoru s vedoucím cítí ve většině případů jako rovnocenný partner, z toho 26,6 % se tak cítí vždy.

Druhou částí analýzy jsou otázky 10-18 zabývající se zpětnou vazbou, a to konkrétně druhou výzkumnou otázkou **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost poskytování zpětné vazby u svého nadřízeného?** (Zpětná vazba je dále v otázkách značena jako ZV.)

Znění otázky	odpověď	z 241	v %
10. Dostáváte od svého nadřízeného ZV ke své práci a činnosti obecně?	Ano, pravidelně a v dostatečné míře.	77	32 %
	Ano, mohla by však být častější.	53	22 %
	Občas ano.	56	23,2 %
	Jen málokdy.	48	19,9 %
	Ne, nikdy.	7	2,9 %

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky 10 (vlastní tvorba)

První otázka je směřována na získání informace, zda je vůbec nějaká zpětná vazba poskytována, případně jak často. Z otázky vyplývá, že 32 % vnímá míru podávání zpětné vazby jako dostatečnou, 22 % dotázaných dostává zpětnou vazbu pravidelně, ale mohla by být v kratším intervalu. Zpětnou vazbu dostává dle svého mínění nepravidelně 43,1 % dotázaných.

Znění otázky	odpověď	z 236	v %
11. Pokud dostáváte ZV je v ní snaha pomoci nebo je spíše pokořující?	1 (vždy snaha pomoci)	83	35,2 %
	2 (převážně snaha pomoci)	71	30,1 %
	3 (asi půl na půl)	47	19,9 %
	4 (převážně pokořující)	23	9,7 %
	5 (vždy pokořující)	22	5,1 %
12. Pokud dostáváte ZV, je přesná či všeobecná? (Tedy víte přesně, co je předmětem a obsahem zpětné vazby, či nikoliv?)	1 (je vždy určitá a přesná)	67	28,4 %
	2 (je převážně určitá a přesná)	76	32,2 %
	3 (asi půl na půl)	47	19,9 %
	4 (je převážně neurčitá a všeobecná)	29	12,3 %
	5 (je vždy neurčitá a všeobecná)	17	7,2 %
13. Pokud dostáváte ZV je spíše popisná nebo soudící? (Tedy vztahuje se věcně k výkonu a chování např. v rámci úkolu nebo spíše soudí/odsuzuje?)	1 (vždy popisná)	60	25,4 %
	2 (převážně popisná)	91	38,6 %
	3 (asi půl na půl)	45	19,1 %
	4 (převážně soudící)	26	11 %
	5 (vždy soudící)	14	5,9 %
14. Přichází ZV včas a je tedy aktuální, či ne?	1 (ano, vždy)	51	21,6 %
	2 (převážně ano)	75	31,8 %
	3 (asi půl na půl)	64	27,1 %
	4 (převážně ne)	29	12,3 %

	5 (<i>ne, nikdy</i>)	17	7,2 %
15. Je dodaná ZV užitečná, vhodně a přiměřeně podaná? (Opakem je nepřiměřená zpětná vazba podaná nevhodným způsobem - např. v afektu kritizující faktory, které jsou mimo Váš vliv.)	1 (<i>ano, vždy je užitečná, vhodně a přiměřeně podaná</i>)	52	22 %
	2 (<i>převážně je užitečná, vhodně a přiměřeně podaná</i>)	89	37,7 %
	3 (<i>asi půl na půl</i>)	61	25,9 %
	4 (<i>převážně je nepřiměřený, nevhodně podaná a neužitečná</i>)	27	11,4 %
	5 (<i>ne, vždy je nepřiměřená, nevhodně podaná a neužitečná</i>)	7	3 %
16. ZV je vám podána tak, že ji vnímáte kladně, vítáte ji a případné výtky přijímáte otevřeně, nebo ve vás vyvolává obecně obranný postoj a přijímáte ji spíše negativně?	1 (<i>ZV vnímám vždy kladně a přijímám ji otevřeně</i>)	52	22 %
	2 (<i>převážně kladně a otevřeně</i>)	89	37,7 %
	3 (<i>asi půl na půl</i>)	62	26,3 %
	4 (<i>převážně negativně a s potřebou obranného postoje</i>)	26	11 %
	5 (<i>ZV vnímám vždy negativně a mám potřebu se stavět do obranného postoje</i>)	7	3 %
17. Je Vám ZV podána jasně a srozumitelně, či naopak chaoticky a nesrozumitelně?	1 (<i>ZV je vždy jasná a srozumitelná</i>)	71	30,1 %
	2 (<i>ZV je převážně jasná a srozumitelná</i>)	89	37,7 %
	3 (<i>asi půl na půl</i>)	46	19,5 %
	4 (<i>ZV je převážně chaotická a nesrozumitelná</i>)	20	8,5 %
	5 (<i>ZV je vždy chaotická a nesrozumitelná</i>)	10	4,2 %
18. ZV je:	1 (<i>vždy podložená, k věci a relevantní</i>)	57	24,1 %
	2 (<i>převážně podložená, k věci a relevantní</i>)	98	41,5 %
	3 (<i>asi půl na půl</i>)	58	24,6 %
	4 (<i>převážně relativity, nepodložená a nesouvisející</i>)	16	6,8 %
	5 (<i>vždy relativity, nepodložená či nesouvisející</i>)	7	3 %

Tabulka 6: Vyhodnocení otázek 11-18 (vlastní tvorba)

V uvedené tabulce si lze všimnout sníženého počtu respondentů, tento fakt vychází z předchozí otázky. Pokud respondent odpověděl, že zpětnou vazbu

nedostává vůbec, což dle výsledků odpovědělo 7 respondentů, nepokračoval v této části dotazníku dále.

První otázka výše uvedené tabulky uvádí, že 35,2 % dotázaných vnímá v rámci zpětné vazby snahu pomoci, dalších 30,1 % ji vnímá ve většině případů, pouze 5,1 % cítí zpětnou vazbu vždy jako pokořující. V 60,6 % odpovědí respondenti uvedli, že je vždy či převážně obdržena zpětná vazba přesná a určitá, z pohledu 19,9 % se tak děje asi v polovině případů. Pro 64 % dotázaných je zpětná vazba vždy či alespoň v převážné většině případů popisná, pro 16,9 % je převážně či vždy soudící, pro 19,1 % případů jsou tyto možnosti zastoupeny přibližně ve stejné míře. Zpětná vazba je vždy či převážně včasná pro 53,4 % respondentů, pro 27,1 % dotázaných přichází přibližně v polovině případů pozdě. Následující otázka se dotazovala na užitečnost, vhodnost a přiměřené podání zpětné vazby, kdy 59,7 % podřízených uvádí, že vždy či v převážné množině případů jim jejich nadřízení dodají zpětnou vazbu užitečnou a vhodně a přiměřeně podanou. Pouze 3 % uvedla opak. Celých 59,7 % dotázaných vnímá zpětnou vazbu vždy či převážně jako kladnou a přijímá ji otevřeně, 14 % ji naopak vždy či převážně vnímá negativně a má potřebu se stavět do obranného postoje. Ambivalentně hodnotí tuto otázku 26,3 % účastníků výzkumu. Jako vždy chaotickou a nesrozumitelnou hodnotí zpětnou vazbu svých nadřízených 4,2 % a dalších 8,5 % podřízených ji tak vnímá v převážné většině případů. Zpětná vazba je vždy či převážně podložená, k věci a relevantní pro 65,6 % podřízených.

Třetí část analýzy se zabývá v rámci otázek 2-3 paralingvistikou, a to konkrétně třetí výzkumnou otázkou **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost užití paralingvistiky u svého nadřízeného?**

Znění otázky	odpověď	z 241	v %
2. Používá Váš nadřízený adekvátní citové zabarvení hlasu vzhledem k situaci? (Tedy	1 (<i>ano, vždy</i>)	77	32,0 %
	2 (<i>převážně ano</i>)	79	32,8 %
	3 (<i>asi půl na půl</i>)	49	20,3 %

nemáte problém rozeznat jeho rozpoložení?)	4 (převážně ne)	25	10,4 %
	5 (ne, nikdy)	11	4,6 %
3. Je slovní přednes Vašeho nadřízeného monotónní?	1 (ano, vždy)	15	6,2 %
	2 (převážně ano)	36	14,9 %
	3 (asi půl na půl)	37	15,4 %
	4 (převážně ne)	85	35,3 %
	5 (ne, nikdy)	68	28,2 %

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 2-3 (vlastní tvorba)

Dotázaní nemají v 64,8 % případech vždy či převážně problém rozeznat citové rozpoložení svého nadřízeného pracovníka. V asi polovině případů se tak děje pro 20,3 % dotázaných. Pro 63,5 % respondentů je přednes nadřízeného nemonotónní.

Čtvrtá část analýzy výsledků se věnuje v rámci otázek 4-6 efektivnímu předávání informací, a to konkrétně čtvrtou výzkumnou otázkou **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost efektivního předávání informací u svého nadřízeného?** Otázky 4 a 5 dávaly možnost více odpovědí, proto je zdánlivě počet respondentů vyšší. V odpovídajících tabulkách je uveden absolutní počet odpovědí (nikoliv počet respondentů) a jejich procentuální zastoupení.

Znění otázky	odpověď	z 433	v %
4. Písemná komunikace Vašeho nadřízeného je: (možno více odpovědí)	Přehledná	97	22,4 %
	Strukturovaná	89	20,6 %
	Věcná.	157	36,3 %
	Včasná	52	12,0 %
	Jiné	38	8,7 %

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 4 (vlastní tvorba)

Ve 157 případech byla označena písemná komunikace nadřízeného jako věcná, naopak pouze v 52 případech byla pokládána za včasnou. Níže jsou uvedeny odpovědi, které napsali respondenti v možnosti „Jiné“, v následujícím výpisu je pouze upravena gramatika.

- „Nedostatečná, není věcná.“
- „Chaotická.“
- „Jsme velice malá firma, takže ani nebývá, vše konzultujeme z očí do očí, ale když už něco pošle mailem, tak je to velice stručné.“

- „Lidská.“
- „Žádná.“
- „Otřesná, postrádá stylistiku a je plná chyb.“
- „Snaha o použití co největšího počtu odborných výrazů, ve výsledku nesrozumitelný blábol.“
- „Komplikovaná, někdy žádná a pak hodně akutní, sem tam, ale často také zcestná.“
- „Zbytečně rozsáhlá.“
- „Nepřesná, postrádá důležité informace nutné ke splnění úkolu.“
- „Velmi stručná až heslovitá.“
- „Stručně nesrozumitelná.“
- „Obecná.“
- „Nahodilá.“
- „Příliš osobní.“
- „Nesrozumitelná.“
- „Pozdní a neúplná.“
- „Není věcná, zabývá se nedůležitými tématy, namísto důležitých. Pokud už věci jsou důležité, měl by je sdělit ústně, což raději napíše do chatu.“
- „Velmi zdlouhavá.“
- „Plná gramatických chyb a obsáhla, plná omáček.“
- „Plná pravopisných chyb.“
- „Chaotická.“
- „Až moc stručná.“
- „Někdy nesrozumitelná, musím si domyslet.“
- „Plná gramatických chyb, někdy kvůli špatnému slovosledu apod. není možné pochopit obsah.“
- „Nadřizený písemně moc často nekomunikuje, protože to není potřeba, ale pokud ano, je komunikace přehledná.“
- „Supportivní.“
- „Minimální.“
- „Píše jak hotentot.“
- „Zmatená.“
- „Nejasná, chaotická, nepřehledná.“
- „Neexistuje.“
- „Útržkovitá, pomalá, většinou bez potřebných informací.“
- „Debilní.“
- „Neúplná, málo konkrétní.“

- „Nepíše.“
- „Na pokračování verbálně.“
- „Nepředvídatelná a občas nepochopitelná.“

Znění otázky	odpovědi	z 533	v %
5. Při zadávání práce Váš nadřízený: (možno více odpovědí)	Zadá úkol srozumitelně	145	27,2 %
	Dá prostor na dotazy	145	27,2 %
	Dovysvětlí, co je třeba	135	25,3 %
	Celý úkol shrne	50	9,4 %
	Otázkami ověří Vaše pochopení úkolu	28	5,3 %
	Jiné	30	5,6 %

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky 5 (vlastní tvorba)

V 79,7 % odpovědí jsou zastoupeny části postupu efektivního zadání práce jako srozumitelné zadání, poskytnutí prostoru na dotazy a případné dovysvětlení nejasností. V menší míře (14,7 %) je pak zastoupeno shrnutí úkolu a ověření jeho pochopení otázkami. Níže jsou uvedeny odpovědi, které napsali respondenti v možnosti „Jiné“, v následujícím výpisu je pouze upravena gramatika.

- „Více úkolů v jednom bodu = chaos.“
- „Nikdy nevím, co chce.“
- „Očekává, že sama vím, co dělat.“
- „Občas zadá práci nezrozumitelně a pak se ještě chová "hnusně", když člověk dá otázku.“
- „Nic nevysvětluje, nic neshrne.“
- „Sdělí svojí vizi a doufá, že to pochopíme.“
- „Na první pohled se zdá, že úkol zadá srozumitelně, ale zdání klame. A takové zjištění často přichází v době, kdy již není času nazbyt, ani na vysvětlování, ani na dotazy.“
- „Často zadá úkol nepřesně.“
- „Neumí zadat práci srozumitelně, zadání neustále mění.“
- „Zadá úkol a porad' si sám.“
- „Ne, je nekonkrétní, a hlavně za dva dny už to neplatí a je to vše špatně.“
- „Obvykle zadá ne příliš srozumitelně, ale naštěstí dá prostor pro dotazy.“
- „Postrádá logické myšlení.“
- „Nerozděluje úkoly, pouze o nich mluví, ale nemá nastaven kontrolní systém.“
- „Ne vždy ví on sám, co chce.“

- „Podá ho chaoticky.“
- „Direktivně poručí.“
- „Myslí si, že je vše hned jasné, když se zeptám, tak vypadám hloupě.“
- „Úkol nezadá srozumitelně.“
- „Zadá úkol chaoticky.“
- „Někdy nevím, co chce.“
- „Většinou si neuvědomuje, že úkol, který zadává, není tak jednoduchý, jak si myslí.“
- „Je nekomunikační.“
- „Každou jeho zadanou práci musím s ním konzultovat, nemá to hlavu ani patu. Zašle, že mám opravit ceny, ale ceník nepošle.“
- „Nepřehledně, nejasně, nekonkrétně.“
- „V průběhu úkolu zadání několikrát změní.“
- „Neví, co chce.“
- „Zadá polovinu a čeká, že si zbytek domyslíme.“
- „Říká chaoticky, odbíhá, má v tom bordel.“
- „Nic z uvedeného.“

Znění otázky	odpovědi	z 241	v %
6. Váš nadřízený dle Vás: (pouze jedna možnost)	Předává veškeré potřebné informace	76	31,5 %
	Předává informace pouze účelně dle svého uvážení	89	36,9 %
	Zastává názor, že se včas vše dozvíte	55	22,8 %
	Záměrně zadržuje informace	13	5,4 %
	Jiné	8	3,4 %

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky 6 (vlastní tvorba)

Podle 36,9 % podřízených předává informace jejich nadřízený pouze účelně dle svého uvážení, 31,5 % respondentů se vyjádřilo, že dostávají veškeré potřebné informace. Níže jsou uvedeny odpovědi, které napsali respondenti v možnosti „Jiné“, v následujícím výpisu je pouze upravena gramatika.

- „Předá nějaké informace a uteče. Člověk se musí doptat na detaily.“
- „Někdy si neuvědomí, že část informací k dispozici nemám.“
- „Chce po mně, abych zkontrolovala ceny od dodavatele, ale ceník nepošle. Nebo mám zkontrolovat z e-shopu dodavatele, zda nemá novinky. Pokud jsou novinky, tak hned vložit k

nám na e-shop, napíšu, že vyobrazení od dodavatele se nedá z jeho strany použít, tak odepíše:
 „Napište dodavateli o obrázek“. Dodavatel zašle udivenou odpověď, proč chci obrázek, když máme přihlašovací údaje na jeho server, kde má všechny podklady. Vypadám pak jak idiot.“

- „Informace je nutné rozdělit na v zásadě 2 okruhy. Faktické (které si ale můžeme dohledat všichni sami) a řekněme procesní, které mi přijde, že nezná asi nikdo.“
- „Jestli to zadržuje záměrně, nikdo neví, ani on občas neví, co je klíčové.“
- „Neuvědomuje si, že některé informace potřebujeme (přijde mu to jasné a jak by to někdo mohl nevědět).“
- „Chaoticky, zapomíná, koktá, nedokáže věcně a srozumitelně předat informace.“
- „Myslím, že každý šéf by měl dělat všechno z výše zmíněného, můj to dělá.“

Poslední tedy pátá část analýzy se vztahuje k otázkám 1, 7-9, které se věnují asertivní komunikaci manažera při rozhovoru, konkrétně první dílčí výzkumné otázce **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost asertivní komunikace u svých nadřízených?**

Znění otázky	odpověď	z 646	v %
7. Při rozhovoru s Vámi: (možno více odpovědí)	Se jeho emoce odráží ve výrazu obličeje (zamračení, úsměv...)	132	20,4 %
	V případě potřeby vyjádří verbálně své emoce (např. To se mi nelíbí.)	112	17,4 %
	Mluví sám za sebe, ne za skupinu (Já si myslím, že to jde zvládnout. x My si myslíme, že to jde zvládnout.)	115	17,8 %
	Ve Vás budí dojem otevřenosti	95	14,7 %
	Má empatický přístup	84	13,0 %
	Je schopen akceptovat odlišný názor	108	16,7 %

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 7 (vlastní tvorba)

Otázka v uvedené v tabulce výše má možnost více odpovědí, proto jsou výsledky této otázky vztaženy k počtu odpovědí, a nikoliv k počtu respondentů.

Nadřízení pracovníci podle míry zastoupení odpovědí zaostávají v empatickém přístupu a ani nebudí dojem otevřenosti. Tyto odpovědi byly zastoupeny v míře 13 % a 14,7 %.

Znění otázky	odpověď	z 241	v %
1. Vyjadřuje se Váš nadřízený věcně a neodbíhá zbytečně od tématu?	1 (ano, vždy)	61	25,3 %
	2 (převážně ano)	72	29,9 %
	3 (asi půl na půl)	64	26,6 %
	4 (převážně ne)	34	14,1 %
	5 (ne, nikdy)	10	4,1 %
8. Při rozhovoru s Vámi působí nadřízený:	1 (vždy sebejistě)	121	50,2 %
	2 (převážně sebejistě)	77	32,0 %
	3 (asi půl na půl)	28	11,6 %
	4 (převážně nejistě)	13	5,4 %
	5 (vždy nejistě)	2	0,8 %
9. Je ve svém přístupu a chování k Vám při komunikaci Váš nadřízený konzistentní?	1 (ano, vždy)	60	24,9 %
	2 (převážně ano)	81	33,6 %
	3 (asi půl na půl)	71	29,5 %
	4 (převážně ne)	22	9,1 %
	5 (ne, nikdy)	7	2,9 %

Tabulka 12: Vyhodnocení otázek 1, 8-9 (vlastní tvorba)

Nadřízený dle odpovědí respondentů v míře 55,2 % vůbec či převážně neodbíhá od tématu a je věcný ve svém vyjadřování. Podle 50,2 % dotázaných jejich nadřízený působí při rozhovoru vždy sebejistě, pouze 2 dotázaní uvedli, že nikdy. Pro 58,5 % podřízených je ve svém chování a přístupu při komunikaci jejich nadřízený vždy nebo v převážné části případů konzistentní. Podle 29,5 % se tak děje asi v polovině případů.

4.5 Shrnutí

V předchozích podkapitolách této práce byl představen výzkum. Bylo představeno prostředí výzkumu a způsob výběru respondentů, použité metodika, předmět výzkumu a byly interpretovány výsledky výzkumu. V této části bude shrnuto, co výsledky říkají o hodnocení komunikačních dovedností nadřízených manažerů jejich podřízení. Postupováno bude v souladu s pořadím dílčích výzkumných otázek.

První dílčí výzkumnou otázkou byla **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost aktivního naslouchání u svého nadřízeného?** Z výsledků vyplývá, že více než polovina respondentů vnímá své nadřízené jako aktivně naslouchající, protože tematicky v hovoru navazují, berou v úvahu odpověď či reakci svého

protějšku, drží se zásadních bodů a obecně jsou v hovoru aktivním příjemcem informací. Jejich protějšek, byť je podřízeným, se s ním cítí v hovoru jako rovnocenný partner.

Druhou dílčí výzkumnou otázkou byla **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost poskytování zpětné vazby u svého nadřízeného?** Z uvedených odpovědí vyplývá, že drtivá většina podřízených zpětnou vazbu dostává, ale pouze polovina respondentů dle svého názoru pravidelně a jen třetina všech soudí, že v dostatečné míře. Z těch, kteří zpětnou vazbu dostávají, ji nehodnotí nadpoloviční většina respondentů jako pokořující. Tato většina ji vnímá také jako přesnou a určitou minimálně ve většině případů. Stejně tak je v nadpolovičním většině odpovědí považována za popisnou a nikoliv soudící, a také ve stejné míře aktuální, užitečnou a vhodně podanou. Zpětná vazba je u nadpoloviční většiny podřízených vnímána kladně, je vítána a přijímána otevřeně. Více než dvě třetiny odpovědí hodnotí zpětnou vazbu jako srozumitelnou a jasnou, podloženou k věci a relevantní. V souhrnu je možné říci, že ve více než polovině až dvou třetinách případů je zpětná vazba efektivní a plní svůj účel.

Třetí dílčí výzkumnou otázkou byla **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost užití paralingvistiky u svého nadřízeného?** Přibližně dvě třetiny dotázaných hodnotí své nadřízené jako ovládající vybrané dovednosti paralingvistiky. Jsou schopni díky adekvátnímu citovému zabarvení hlasu odhadnout rozpoložení svého manažera a jeho přednes hodnotí jako nemonotónní.

Čtvrtá dílčí výzkumná otázka se dotazovala na: **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost efektivního předávání informací u svého nadřízeného?** Tuto dovednost nehodnotí podřízení přesvědčivě pozitivně. V rámci psané komunikace není většina jejich charakteristik efektivnosti podřízenými zaznamenána ani z poloviny a volné odpovědi se vyjadřují také spíše negativně. Při zadání práce je vnímání efektivní komunikace lepší, protože

nadpoloviční většina zaznamenává v procesu zadání práce 3 znaky z pěti, které napomáhají efektivitě. Avšak pouze necelá třetina dotázaných udává, že má veškeré potřebné informace, naopak více než třetina se domnívá, že jsou jim předávány informace pouze účelně dle uvážení manažera, což už může být nedostačujícím v rámci efektivního předávání informací.

Poslední tedy pátá výzkumná otázka byla **DVO: Jak podřízení hodnotí dovednost asertivní komunikace u svých nadřízených?** Podřízení hodnotí dovednost asertivní komunikace u svých nadřízených ambivalentně. Nadpoloviční většina soudí, že jejich nadřízení projeví své emoce ve výrazu obličeje, ale již méně než polovina souhlasí s tím, že je vyjádří i verbálně. Pro více než polovinu dotázaných je jejich manažer ve svém přístupu a chování konzistentní, což naznačuje setrvalý stav vycházející z životního stylu a osobnosti. Dokonce převážná většina se také shoduje, že jejich nadřízený vystupuje alespoň převážně jako sebejistý člověk.

5 Diskuze

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nevnímají výrazně negativně komunikaci svých nadřízených. Jsou však znatelné nedostatky napříč zkoumanými dovednostmi. I tak však lze konstatovat posun k lepšímu, i když mírný, proti výzkumu Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, která konstatovala, že až pro 65 % pracovníků je špatná komunikace mezi nimi a jejich vedením největším stresorem (Holá, Poucha, 2011). Tato práce nezkoumá míru stresu, ale dá se předpokládat kauzalita, kdy úrovně zkoumaných dovedností mají vliv mimo jiné na stresový faktor. Zajímavé by mohlo být srovnání s aktuálnější studií, kterou provedla opět Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (European Agency for Safety and Health at Work, 2016a), která však používá jinou metodiku než při

svém prvním výzkumu, a není proto možné provést reprezentativní srovnání. (European Agency for Safety and Health at Work, 2016b).

V teoretické části jsou jednotlivé dovednosti charakterizovány tak, jak by měly být aplikovány v ideálním případě, který je však prakticky nedosažitelný. Navíc jsou pro přehlednost a účel práce rozděleny, ale v praxi spolu mohou dle různých autorů souviset, protože projevy jedné z vybraných dovedností mohou zároveň definovat jinou. Například v podkapitole Asertivní komunikace je zmíněna souvislost s efektivní komunikací a aktivním nasloucháním podle Lahnerové (2009, s. 13). Pokud by se tedy práce snažila popsat vybrané dovednosti komplexně, musela by do výsledků zahrnout i výsledky efektivního předávání práce a aktivního naslouchání. Stejně tak se například empatie či zpětná vazba vyskytuje v rámci charakteristik několika dovedností. V tomto je tedy komplexní zhodnocení jednotlivých dovedností problematické. Stejně tak bylo pro mě problematické definovat a uchopit pojem kompetence vzhledem k mnoha různým výkladům a drobnějším či naopak výraznějším rozdílům v jeho interpretaci u různých autorů.

V rámci diskuze nad provedeným výzkumem bych zmínila některé nedostatky zjištěné v průběhu vyhodnocování dotazníkového šetření. Prvotní test dotazníku dle mého názoru měl proběhnout na větším vzorku respondentů, protože v použitém vzorku se neprojevily dostatečně markantně nedostatky, které vyšly najevo později. Především pak chybná agregace více otázek v jednu, kdy respondent nemohl popisované dovednosti hodnotit zvlášť.

Pro mě osobně je nejzajímavější výsledkem soubor volných odpovědí u otázky týkající se písemné komunikace. Záměrně jsem se vyhnula hodnocení těchto odpovědí, protože by byl nutný hlubší rozbor a další ukotvení teorie, ale osobně mě zaujaly konkrétně odpovědi o špatné gramatice a obecně špatném písemném vyjadřování manažerů. Zajímalo by mě, jestli je to dáno moderní

dobou a s ní souvisejícím menším důrazem na psané slovo v běžné komunikaci či jen laxností a pohodlností konkrétních jednotlivců. Zajímavé také byly odpovědi zmiňující nadřízené pracovníky, kteří zadají jen část práce a o zbytku předpokládají, že je to jasné, případně to podřízený ví nebo si domyslí. Je to způsobeno přílišnou důvěrou v podřízené nebo nedostatečnou empatií či tzv. provozní slepotou? Bylo by zajímavé hledat na tyto otázky odpovědi.

Obecně mě překvapil zájem, s jakým jsem se setkala u soukromé zpětné vazby k dotazníku od respondentů. V rámci komentářů u události vyjadřovali zaujetí tématem a měli další podněty k úpravám, které již nebylo bohužel možné efektivně zapracovat, či přímo námět na rozšíření práce. Také vyjadřovali lítost, že jejich nadřízené či společnosti obecně tento jejich názor nezajímá.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat, jak hodnotí komunikační kompetence manažerů jejich podřízení pracovníci. Dílčími cíli stanovenými v průběhu práce pak byl popis hodnocení vybraných komunikačních dovedností opět podřízenými pracovníky u pracovníku nadřízených. Těmito dovednostmi jsou aktivní naslouchání, zpětná vazba, paralingvistika, efektivní předávání informací a asertivní komunikace.

V teoretické části této práce byly definovány všechny nezbytné pojmy a teoretické zasazení tématu. Byly uvedeny významy a možná chápání pojmů komunikace, kompetence, klíčové kompetence, manažer a manažerské kompetence skrz syntézu vnímání těchto pojmů u citovaných autorů. Následně pak byly popsány manažerské komunikační kompetence a vybrané komunikační dovednosti, které jsou nejčastěji uváděny a zároveň je druhá strana může pozorovat a hodnotit. Záměrem bylo připravit teoretický rámec pro praktickou část a v tomto ukotvit teoretické poznatky v souvislostech pro potřeby této práce.

Praktická část se zabývala dotazníkovým šetřením, které zkoumalo, jak podřízení pracovníci hodnotí komunikační dovednosti manažerů popsaných v teoretické části určitými charakteristikami. Bylo vymezeno výzkumné pole a definován profil respondenta, kterým mohla být jakákoliv osoba v pracovním či služebním poměru na území České republiky, avšak s výjimkou ozbrojených složek. V rámci operacionalizace došlo na základě teorie k definování dílčích cílů z cíle hlavního a k definici dílčích výzkumných otázek, ze kterých byly následně postaveny otázky dotazníku. Dotazník byl respondentům distribuován online. Dále byla uvedena vytěžená data a jejich shrnutí, které interpretovalo získané nálezy. Tedy popis, jak hodnotí vybrané komunikační dovednosti podřízení vedoucích pracovníků. Poslední kapitolou praktické části byla diskuze, ve které bylo uvedeno porovnání s výzkumy

provedenými Evropskou agenturou pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Také byly uvedeny zajímavosti ale i nedostatky výzkumu samotného a jeho autorkou vnímaná úskalí.

V odkazu na výše zmíněné lze říci, že byl cíl práce, tedy popsat, jak hodnotí komunikační kompetence manažerů jejich podřízení pracovníci, naplněn.

Seznam použitých zdrojů

- Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa publishing
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico
- ČSÚ, (2018). *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. Citováno 25. února 2018. Dostupné z:
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZDD01-G&pvokc=&katalog=30852&z=T#w=>
- DeVito, J.A. (2004). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1997). *Management*. Praha Grada Publishing
- Duchoň, B., Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých proků řízení*. Praha: C.H. Beck
- European Agency for Safety and Health at Work. (2016a). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2), Overview Report: Managing Safety and Health at Work*. Citováno 29. března 2018. Dostupné z:
<https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2016b). *ESENER-2 Methodology*. Citováno 29. března 2018. Dostupné z:
https://oshwiki.eu/wiki/ESENER-2_Methodology
- Guralnik, D.B., Neufeldt, V. (1988). *Webster's New World dictionary of American English*. Cleveland : Webster's New World
- Hausenblas, K. (1971). *Výstavba jazykových projevů a styl*. Praha: Univerzita Karlova

- Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing
- Holá, J. (2011). *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press
- Holá, J., Poucha, T. (2011). *Výzkumy interní komunikace: Češi mají s komunikací problém*. Citováno 20. března 2018. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52708580-cesi-maji-s-komunikaci-problem>
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing
- Jiřincová, B. (2012). *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing
- Kovács, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika
- Křivohlavý, J. (1988). *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing
- Lahnerová, D. (2009). *Asertivita pro manažery*. Praha: Grada Publishing
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing
- Mládková, L., a kol. (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk
- Národní soustava povolání, (2018). *Databáze kompetencí: Měkké kompetence*. Citováno: 23. března 2018 Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>
- Poláková, E. (2006). *Komunikační, informační a marketingové kompetence: úvodní studie k projektu*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě
- Praško, J., Prašková, H. (1996). *Asertivitou proti stresu*. Praha: Grada Publishing
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing

Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing

Veteška, J., Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing

Vybíral, Z. (2009). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál

Watzlawick, P., Bavelasová, J., Jackson, D. (2011). *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Brno: Newton Books

Seznam tabulek a obrázků

Tabulky

Tabulka 1: Efektivní komunikace

Tabulka 2: Charakteristiky efektivní a neefektivní zpětné vazby

Tabulka 3: Vyhodnocení otázky 19

Tabulka 4: Vyhodnocení otázek 20-23

Tabulka 5: Vyhodnocení otázky 10

Tabulka 6: Vyhodnocení otázek 11-18

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky 2-3

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky 4

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky 5

Tabulka 10: Vyhodnocení otázek 6

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky 7

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky 1, 8-9

Obrázky

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami

Obrázek 2: Typy a úrovně managementu

Obrázek 3. Hierarchický model struktury kompetence

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

Komunikační kompetence manažerů

Vážená paní/vážený pane, mé jméno je Kateřina Čechová a jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci, obor Andragogika v profilaci na personální management. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma Komunikační kompetence manažerů. Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce. Děkuji za Váš čas.

- 1. Vyjadřuje se Váš nadřízený věcně a neodbíhá zbytečně od tématu?**
1 (*ano, vždy*) 2 (*převážně ano*) 3 (*asi půl na půl*) 4 (*převážně ne*)
5 (*ne, nikdy*)

- 2. Používá Váš nadřízený adekvátní citové zbarvení hlasu vzhledem k situaci? (Tedy nemáte problém rozeznat jeho rozpoložení?)**
1 (*ano, vždy*) 2 (*převážně ano*) 3 (*asi půl na půl*) 4 (*převážně ne*)
5 (*ne, nikdy*)

- 3. Je slovní přednes Vašeho nadřízeného monotónní?**
1 (*ano, vždy*) 2 (*převážně ano*) 3 (*asi půl na půl*) 4 (*převážně ne*)
5 (*ne, nikdy*)

- 4. Písemná komunikace Vašeho nadřízeného je: (možno více odpovědí)**
 - Přehledná
 - Strukturovaná
 - Věcná
 - Včasná
 - Jiné:

5. **Při zadávání práce Váš nadřízený:** (možno více odpovědí)
- Zadá úkol srozumitelně
 - Dá prostor na dotazy
 - Dovysvětlí, co je třeba
 - Celý úkol shrne
 - Otázkami ověří Vaše pochopení úkolu
 - Jiné:
6. **Váš nadřízený dle Vás:** (pouze jedna možnost)
- Předává veškeré potřebné informace
 - Předává informace pouze účelně dle svého uvážení
 - Zastává názor, že se včas vše dozvíte
 - Záměrně zadržuje informace
 - Jiné:
7. **Při rozhovoru s Vámi:** (možno více odpovědí)
- Se jeho emoce odráží ve výrazu obličeje (zamračení, úsměv...)
 - V případě potřeby vyjádří verbálně své emoce (např. To se mi nelíbí.)
 - Mluví sám za sebe, ne za skupinu (Já si myslím, že to jde zvládnout. x My si myslíme, že to jde zvládnout.)
 - Ve Vás budí dojem otevřenosti
 - Má empatický přístup
 - Je schopen akceptovat odlišný názor
8. **Při rozhovoru s Vámi působí nadřízený:**
 1 (*vždy sebejistě*) 2 (*převážně sebejistě*) 3 (*asi půl na půl*) 4 (*převážně nejistě*)
 5 (*vždy nejistě*)
9. **Je ve svém přístupu a chování k Vám při komunikaci Váš nadřízený konzistentní?**
 1 (*ano, vždy*) 2 (*převážně ano*) 3 (*asi půl na půl*) 4 (*převážně ne*)
 5 (*ne, nikdy*)

Zpětná vazba

Tato část se věnuje zpětné vazbě (dále jen ZV). Pokud žádnou nedostáváte, zvolte tuto možnost u první otázky a přejděte prosím k další části.

10. Dostáváte od svého nadřízeného ZV ke své práci a činnosti obecně?

(pouze 1 možná odpověď)

- Ano, pravidelně a v dostatečné míře.
- Ano, mohla by však být častější.
- Občas ano.
- Jen málokdy.
- Ne, nikdy.

11. Pokud dostáváte ZV, je v ní snaha pomoci nebo je spíše pokořující?

1 (vždy snaha pomoci) 2 (převážně snaha pomoci) 3 (asi půl na půl)
4 (převážně pokořující) 5 (vždy pokořující)

12. Pokud dostáváte ZV, je přesná či všeobecná? (Tedy víte přesně, co je předmětem a obsahem zpětné vazby, či nikoliv?)

1 (je určitá a přesná) 2 (je převážně určitá a přesná) 3 (asi půl na půl)
4 (je převážně neurčitá a všeobecná) 5 (je neurčitá a všeobecná)

13. Pokud dostáváte ZV, je spíše popisná nebo soudící? (Tedy vztahuje se věcně k výkonu a chování např. v rámci úkolu nebo spíše soudí/odsuzuje?)

1 (vždy popisná) 2 (převážně popisná) 3 (asi půl na půl) 4 (převážně soudící)
5 (vždy soudící)

14. Přichází ZV včas a je tedy aktuální?

1 (ano, vždy) 2 (převážně ano) 3 (asi půl na půl) 4 (převážně ne)
5 (ne, nikdy)

15. Je dodaná ZV užitečná, vhodně a přiměřeně podaná? (Opakem je nepřiměřená ZV podaná nevhodným způsobem - např. v afektu kritizující faktory, které jsou mimo Váš vliv.)

1 (ano, vždy je užitečná, vhodně a přiměřeně podaná) 2 (převážně je užitečná, vhodně a přiměřeně podaná) 3 (asi půl na půl) 4 (převážně je nepřiměřená, nevhodně podaná a neúčinná) 5 (ne, vždy je nepřiměřená, nevhodně podaná a neúčinná)

16. ZV je vám podána tak, že ji vnímáte kladně, vítáte ji a případné výtky přijímáte otevřeně, nebo ve vás vyvolává obecně obranný postoj a přijímáte ji spíš negativně?

1 (ZV vnímám vždy kladně a přijímám ji otevřeně) 2 (převážně kladně a otevřeně) 3 (asi půl na půl) 4 (převážně negativně a s

potřebou obranného postoje) 5 (ZV vnímám vždy negativně a mám potřebu se stavět do obranného postoje)

17. Je Vám ZV podána jasně a srozumitelně, či naopak chaoticky a nesrozumitelně?

1 (ZV je vždy jasná a srozumitelná) 2 (ZV je převážně jasná a srozumitelná)
3 (asi půl na půl) 4 (ZV je převážně chaotická a nesrozumitelná)
5 (ZV je vždy chaotická a nesrozumitelná)

18. Zpětná vazba je:

1 (vždy podložená, k věci a relevantní) 2 (převážně podložená, k věci a relevantní)
3 (asi půl na půl) 4 (převážně relativní, nepodložená a nesouvisející)
5 (vždy relativní, nepodložená či nesouvisející)

Aktivní naslouchání

Tato část se týká aktivního naslouchání, které probíhá v rámci rozhovorů s Vaším nadřízeným.

19. Při rozhovoru Váš nadřízený: (jen jedna možnost)

- tematicky navazuje (drží se tématu, bere v úvahu Vaši odpověď / reakci)
- tematicky navazuje, pokud ne, pak je to účelové a věcné
- nenavazuje tematicky vždy, občas bez ohledu na Vaši odpověď / reakci přeskočí záměrně v hovoru na jiné téma
- nenavazuje tematicky v závislosti na Vaší odpovědi / reakci a bez ohledu na ni v hovoru přeskakuje

20. Při rozhovoru Váš nadřízený:

1 (se vždy drží zásadních informací a bodů) 2 (převážně se drží zásadních informací a bodů)
3 (asi půl na půl) 4 (převážně zabíhá do nepodstatných detailů)
5 (vždy zabíhá do nepodstatných detailů)

21. Při rozhovoru je Váš nadřízený:

1 (vždy aktivním příjemcem informací-dotazuje se pro vlastní potřebu) 2 (převážně aktivním příjemcem)
3 (asi půl na půl) 4 (převážně pasivním příjemcem)
5 (vždy pouze pasivním příjemcem informací)

22. Při rozhovoru je Váš nadřízený:

1 (vždy soustředěný (věnuje se pouze rozhovoru, případně poznámkám)) 2 (převážně soustředěný)
3 (asi půl na půl) 4 (převážně

nesoustředěný) 5 (vždy nesoustředěný (věnuje se nesouvisejícím činnostem))

23. Při rozhovoru s nadřízeným:

1 (se cítíte vždy jako rovnocenný partner) 2 (se převážně cítíte jako rovnocenný partner) 3 (asi půl na půl) 4 (se převážně cítíte nerovnocenně) 5 (se vždy cítíte nerovnocenně)