

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Jana Dvořáková Víchová

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2017

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

V Olomouci dne 29.11.2017

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Petře Vávrové za odborné vedení, podnětné rady a cenné připomínky.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Jana Dvořáková Víchová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Petra Vávrová</i>
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Komunikační dovednosti manažerů
Anotace práce:	<p>Cílem práce je analyzovat komunikační dovednosti vedoucích pracovníků ve firmě XY, popsat a pojmenovat případné nedostatky a doporučit opatření vedoucí ke zkvalitňování komunikace. V práci analyzuji u vedoucích pracovníků dovednosti zadávání úkolů, podávání zpětné vazby a naslouchání. V teoretické části práce vymezuji jednotlivé pojmy v rámci komunikace a optimální způsob zadávání úkolů, podávání zpětné vazby a naslouchání dle doporučení v odborné literatuře. Součástí práce je realizace dotazníkového šetření ve firmě XY, které vyhodnocuje vybrané komunikační dovednosti nadřízených pracovníků.</p>
Klíčová slova:	Komunikační dovednosti, zpětná vazba, naslouchání, zadávání úkolů.
Title of Thesis:	Communication Skills of Managers

Annotation:	<p>The aim of the thesis is to analyse the communication skills of managers in the company XY, to describe possible deficiencies and offer remedies for them. The research is focused on three skills: giving goals and tasks, giving feedback, and listening. In the theoretical part of the thesis the main issues of managerial communication are discussed and the optimal ways of task and goal giving, feedback giving and listening are described according to advice in expert literature. Thesis includes the survey focused on given communication skills in company XY and the results are described.</p>
Keywords:	Communication skills, listening, giving feedback, task and goal setting
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha A – dotazník
Počet literatury a zdrojů:	39
Rozsah práce:	<i>61 stran (79 992 znaků včetně mezer)</i>

Obsah

Anotace	4
Obsah	6
Úvod.....	7
1 Komunikace v kontextu práce manažera	9
1.1 Komunikace – vymezení základních pojmů	9
1.2. Komunikační dovednosti.....	11
2 Komunikace v práci manažera, manažerské komunikační dovednosti	14
2.1 Naslouchání	16
2.1.1 Proces efektivního naslouchání	19
2.1.2 Překážky efektivního naslouchání	21
2.1.3 Zásady efektivního naslouchání.....	23
2.2 Zadávání úkolů	25
2.2.1 Zásady efektivního zadávání úkolů	26
2.3 Zpětná vazba	29
2.3.1 Nedostatky při poskytování zpětné vazby	31
2.3.2 Zásady správného poskytování zpětné vazby	32
3 Analýza vybraných komunikačních dovedností ve firmě XY.....	35
3.1 Cíle dotazníkového šetření	35
3.2 Objekt dotazníkového šetření – firma XY	36
3.3 Metodika dotazníkového šetření	37
3.4 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace	39
3.5 Analýza získaných dat	42
3.6 Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	48
3.7 Diskuze	49
Závěr	51
Seznam použité literatury	53
Seznam schémat:	57
Seznam tabulek:.....	58
Seznam příloh:	59

Úvod

Cílem této práce je analyzovat vybrané komunikační dovednosti manažerů ve firmě XY. Toto téma jsem zvolila z důvodu nezastupitelné role komunikace v pracovním i osobním životě. Kvalita komunikace zásadně určuje úroveň spolupráce pracovníků. Průzkumy ukazují, že špatné interpersonální vztahy a špatná komunikace bývají nejčastější příčinou odchodu z firmy (Holá, 2011, s.81). Velká část práce manažerů spočívá právě v komunikování s nadřízenými, podřízenými, kolegy a veřejností (Rozvadský Gugová, 2012, s. 224). Manažeři, kteří chtějí být úspěšní, tedy potřebují kromě odborných dovedností také tzv. měkké dovednosti, mezi které spadá mimo jiné právě komunikace.

V práci se v prvních kapitolách zaměřuji na studium teoretických východisek k tématu komunikačních dovedností. Následně se v práci zabývám dotazníkovým šetřením ve firmě XY.

V teoretické části práce se zabývám nejdříve stručným objasněním klíčových konceptů – co je to komunikace a jakou roli hraje ve firemním prostředí, co jsou to komunikační dovednosti a jakou roli hrají při práci manažera. Následně popisuji tři komunikační dovednosti: zadávání úkolů, poskytování zpětné vazby a naslouchání. U každé z těchto dovedností ji stručně definuji, popíši její funkci v organizaci, popíši základní nedostatky při jejím uplatňování a zásady, kterých by se naopak manažeři při jejím uplatňování měli držet.

Prostřednictvím dotazníkového šetření analyzuji, zda vedoucí pracovníci komunikují v souladu se zásadami efektivní komunikace, které jsou definovány v teoretické části. Efektivní komunikace je velice široké téma a v rámci této práce nejde o něm pojednat v celé šíři, takže jsem se zaměřila pouze na vybrané komunikační dovednosti a to na schopnost

vedoucích pracovníků naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu a zadávat svým podřízeným úkoly. Součástí této práce je analýza získaných dat a stručná doporučení týkající se možných návrhů na zlepšení zjištěných nedostatků.

Termíny zaměstnanec a pracovník jsou v práci užívána jako synonyma, stejně tak manažer a vedoucí pracovník. Dále synonymně užívám termíny firma a organizace.

1 Komunikace v kontextu práce manažera

V úvodní kapitole chci vymezit základní pojmy související s komunikací a komunikačními dovednostmi. Dále v této kapitole vymezuji pojem komunikačních dovedností, popisuji jejich základní rozdělení a také vymezím komunikační dovednosti, které jsem si vybrala pro další analýzu a dotazníkové šetření.

1.1 Komunikace – vymezení základních pojmů

Komunikace je běžnou součástí našich životů, přičemž nelze nekomunikovat, dokonce i mlčení či ignorování druhého vysílá určité sdělení (Watzlawick, Bavelasová, Jackson, 2011, s. 51-71). Existuje velké množství definic komunikace. Dle G. A. Millera „Komunikace znamená, že informace přechází z jednoho místa na druhé.“ Podle J. W. Vander Zandena je „komunikace proces, jímž lidé předávají informace, ideje, postoje a emoce jiným lidem. S. L. Tubbs definuje komunikaci jako „proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi.“ S. Moscovici komunikaci definuje jako „sociální proces a sociální instituce“ (Žantovská, 2015, s. 13-15). Zmiňovaným definicím je společné to, že komunikace je proces probíhající mezi dvěma či více aktéry, při kterém dochází k přenosu informací různého druhu. Povahu tohoto procesu určuje společenský a kulturní kontext, ve kterém se odehrává.

Důležitým pojmem je dále tzv. metakomunikace (Watzlawick, Bavelasová, Jackson, 2011, s. 55, Vybíral, 2005, s. 287), komunikace o komunikaci. Lidé jsou schopni učinit předmětem svých úvah a sdělení také komunikaci samotnou a na základě toho jsou schopni například hodnotit její kvalitu, navrhnout a realizovat opatření pro to, aby byla komunikace efektivnější apod.

Komunikace v různých prostředích se vyznačuje specifickými rysy, a právě tak je tomu i s komunikací v prostředí firemním. Firemní komunikace je definována jako „informační a vztahové propojení organizace, respektive jejích členů, a případně také propojení firmy s okolím“ (Turiecková, 2004, str. 116). Komunikace ve firmě se dělí na externí a interní. Externí komunikace je zaměřena na vnější prostředí organizace, tedy komunikaci podniku s jejím okolím. Externí komunikace se zabývá především nejrůznějšími reklamními a propagačními aktivitami firmy. Ty se řídí svými vlastními zákonitostmi a velmi často se jim ve firmách věnují k tomu určení pracovníci, případně externí pracovníci (Tureckiová, 2004, s. 116-129).

Interní komunikace znamená propojení firmy prostřednictvím komunikace uskutečňované jednotlivými zaměstnanci firmy, a to jak ve slovní podobě, tak i v mimoslovní. Základním cílem interní komunikace je prostřednictvím spolupráce dosahovat cílů organizace, a tím zprostředkovaně cílů jednotlivých zainteresovaných osob. Problematika interní komunikace ale tento čistě praktický aspekt přesahuje: jde o propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožňuje vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, ne pouze formální plnění povinností.

„Interní komunikace stojí v centru pozornosti dnešních podniků. Přesto má většina zaměstnanců pocit, že komunikace uvnitř firmy by mohla být lepší. Pocit nespokojenosti s úrovní interní komunikace je většinou oboustranný – zaměstnanci si stěžují, že je nikdo neposlouchá, a manažeři tvrdí, že když se z lidí snaží „vytáhnout“ nějaký názor či komentář, nikdo nic neříká“ (Stejskalová, Horáková, Škapová, 2008, s. 126). Prostřednictvím komunikace si zaměstnanci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje ke všemu, co se děje uvnitř firmy. Z tohoto

důvodu je interní komunikace také důležitým nástrojem firemní kultury a nástrojem pro vyjasňování firemních hodnot (Hloušková, 1998, s. 9-19).

Efektivní komunikaci v organizaci vymezujeme jako komunikaci, při které komunikující v rámci své pracovní role dosáhne svého cíle, tj. předá úspěšně informace příjemci a případně dosáhne u příjemce očekávaného chování. Nezanedbatelný je také vztahový aspekt komunikace, z tohoto hlediska je efektivní komunikace taková, která přispívá k pozitivním vztahům uvnitř organizace. Širším pojmem je tzv. zdravá komunikace nebo též funkční komunikace. Ta se týká člověka nikoli jen jako nositele určité role (manažer), ale jako lidské bytosti žijící ve vztazích s ostatními lidmi. Vybíral (2005, s. 225-226) ji vymezuje vůči komunikaci dysfunkční, do které spadají emoční exploze, agresivní promluvy, lhaní, zatracující sdělení, dvojná vazba, simulace apod.

Efektivní komunikaci ve firmách ztěžuje celá řada faktorů, které bývají souhrnně označovány jako komunikační bariéry. Pod pojmem komunikační bariéry rozumíme překážky, které jsou překonávány při komunikaci nebo jejímu uskutečňování zabraňují. Existuje celá řada komunikačních bariér (vyjmenovává je např. Vymětal, 2008, s. 37-39), z nichž některé mají systémový charakter (např. nevhodná komunikační technologie, hluk na pracovišti, časová tíseň) a jiné jsou individuální. Jednou z hlavních příčin vzniku bariér je osobní vybavenost odesílatele nebo příjemce sdělení. Komunikační bariérou tedy mohou být i nedostatečné komunikační dovednosti.

1.2. Komunikační dovednosti

Jak bylo napsáno v předchozí kapitole, tak jednou z komunikačních bariér je nedostatečná úroveň komunikačních dovedností: „Bariérou v komunikaci se mohou rovněž stát komunikační

dovednosti. V podstatě lze do nich zahrnout všechny prvky, o nichž jsme se již zmiňovali. Patří mezi ně dovednosti zakódovat a dekodovat zprávu, poskytnout a vyslechnout si zpětnou vazbu, umět se přizpůsobit momentálním podmínkám. Mezi komunikační dovednosti patří tedy jak umění argumentace, tak schopnost naslouchat“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2015, s. 359).

Komunikační dovednosti jsou naučené, nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní. Můžeme je rozdělit na tzv. expresivní (výrazové), u kterých je zdůrazněné vysílání informace, a receptivní, týkající se zejména příjmu informace (McLaganová, Krembs, 1998, s. 36-50). Příkladem dílčí expresivní dovednosti může být například schopnost srozumitelně vysvětlovat, příkladem receptivní dovednosti může být například schopnost porozumět psanému textu. Podobně Jarošová a kol. rozlišuje dvě základní komunikační dovednosti, totiž umění naslouchat a umění jasně a otevřeně vyslovit své názory a požadavky (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005, s. 87). Přesnější kategorizace se u různých autorů liší, například Jarošová a kol. uvádí aktivní naslouchání jako jedinou receptivní dovednost, mezi expresivními dovednostmi uvádí jako dílčí dovednosti argumentování a prezentování. Dovednost, která v sobě kombinuje expresivní a receptivní prvky, je potom například vyjednávání (Jarošová, Komárková, Pauknerová, Pavlica, 2005, s. 81-89). Khelerová mezi dílčí dovednosti uvádí například aktivní naslouchání, kladení otázek, neverbální komunikaci, empatii a odstraňování bariér (Khelerová, 2010, str. 16, pro další příklady lze srovnat s Bělohlávek, 2000, Mikuláščík, 2003, Rivers, 2008 apod.) V praxi samozřejmě vysílání a přijímání informace nelze jednoznačně rozdělit, protože například

naslouchající člověk zároveň vysílá řadu neverbálních signálů, které hovořící člověk registruje a přizpůsobuje jim své chování.

Komunikační dovednosti jsou tedy různě klasifikovány a je jich celá řada, pro účely této práce jsem se rozhodla vybrat tři z nich – zadávání úkolů a cílů, poskytování zpětné vazby a schopnost naslouchat. První dvě spadají pod primárně expresivní dovednosti a poslední je primárně dovedností receptivní.

2 Komunikace v práci manažera, manažerské komunikační dovednosti

V této kapitole se zaměřuji na roli a význam komunikace v práci manažera. Dále v této kapitole vyčleňuji komunikační dovednosti manažera. Komunikačních dovedností je celá řada, ale pro účely analýzy se zaměřuji na tři aspekty komunikace, které považuji za nejdůležitější.

Management představuje aplikaci vůdcovství v oblasti průmyslu a obchodu. V 18. a 19. století tento výraz označoval zaměstnance, kteří byli podnikateli pověřeni k vedení jejich obchodů (Adair, 2006, s. 177–201). Vedení podřízených i dnes představuje klíčový prvek manažerské práce a pro úspěšné vedení lidí je komunikace zásadní. Dá se říci, že bez komunikace by manažer ničeho nedosáhl. Nejméně polovina manažerských aktivit, zejména těch týkajících se vnitřních vztahů v podniku, spočívá v komunikování (Rozvadský Gugová, 2012, s. 224). Na manažery jsou tedy kladeny požadavky nejen v odborné oblasti, ale i v oblasti tzv. měkkých dovedností, mezi které patří právě komunikace. „Žádný manažer si při své praxi nevystačí pouze s odbornými dovednostmi, mělo by z něj vyzařovat i určité charisma, měl by být empatický, umět odhadnout své partnery a být s nimi schopen komunikovat tak, aby mu ostatní rozuměli a dokázal je přesvědčit. Toto představuje úplný základ“ (Khelerová, 2010, s. 10).

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, tak komunikační dovednosti se dají rozdělit do dvou základních skupin, na expresivní a receptivní (McLaganová, Krembs, 1998, s. 36-50). Manažeři se ocitají v celé řadě situací, ve kterých musí jak expresivní, tak receptivní komunikační dovednosti uplatňovat. Stručný přehled těchto standardních situací uvádí například Vymětal (2008), a patří mezi ně: výběrové a úvodní rozhovory,

kritické rozhovory, rozhovory týkající se porušování firemních pravidel, převzetí úkolů od nadřízených a zadávání úkolů podřízeným, porady, kontrolní rozhovory, motivační rozhovory, předávání informací a zpětné vazby, rozhovory zaměřené na řešení problémů, řešení konfliktů a stížností, přesvědčování, informování o aktualitách apod.

V této práci jsem se rozhodla zaměřit na dovednosti týkající se základního smyslu manažerské role, kterou je dosahování cílů organizace. Vzhledem k tomu, že dílčích dovedností souvisejících s touto oblastí může být v různých klasifikacích neúměrně mnoho, rozhodla jsem se vybrat z praktických důvodů (např. délka dotazníku) menší počet. Důležitým kritériem bylo zejména to, jestli je daná dovednost dostatečně konkrétní (např. vyjednávání je příliš široce pojatá dovednost a bylo by nutné ji dále rozdělit na dílčí dovednosti), jestli je u dané dovednosti možné jasně definovat pozorovatelné chování, kterým se projevuje, což je důležité z hlediska konstrukce dotazníkového šetření. Předmětem této práce jsou tři komunikační dovednosti, které pokrývají v organizaci jednak tok informací směrem od vedení k podřízeným, tak tok informací od podřízených k vedoucím a zároveň také mezi kolegy.

První dovedností, na kterou se zaměřuji, je *naslouchání*. Jde o proces získávání významu z verbálních a neverbálních sdělení druhé osoby (Floyd, 2009, s. 259). Naslouchání podřízeným zajišťuje tok informací směrem vzhůru nebo horizontálně v organizační struktuře. Druhou dovedností *zadávání úkolů a cílů*. Prostřednictvím dílčích cílů a úkolů, které manažeři zadávají svým podřízeným, dosahuje organizace svých hlavních cílů (Adair, 2004, s. 15-27). Manažer musí být schopen svým podřízeným efektivně sdělit, co se od nich očekává a co mají dělat. Třetí dovedností je *podávání zpětné vazby*. Poskytování zpětné vazby je předáním informace,

jak na nás působí chování druhého člověka, a v užším smyslu je funkcí zpětné vazby v organizaci poskytovat informace o tom, jak pracovník odvádí svoji práci a jak funguje v rámci pracovního kolektivu (Pilařová, 2016, s. 73-120). V této práci se nevěnuji tzv. hodnotícím pohovorům (vysoce formální druh zpětné vazby, při které manažer po určitém stanoveném období probírá s pracovníkem jeho celkový pracovní výkon), ale věnuji se běžné, formální i neformální zpětné vazbě týkající se zejména pracovních záležitostí, která je součástí každodenního života v organizaci.

V praxi jsou tyto tři komunikační dovednosti samozřejmě provázány a jsou součástí dalších komplexních vztahů, např. zadávání úkolů není jednostranným procesem, při kterém manažer jednoduše sdělí pracovníkovi, co má udělat, i když by se to mohlo neškolenému pozorovateli zdát. Mělo by jít o oboustranný proces, který má charakteristiku vyjednávání – manažer zadá úkol, sleduje přitom reakci podřízeného, podřízený už v průběhu komunikace verbálně či neverbálně reaguje, následně manažer reaguje na tyto signály, například podá další informace, zkoriguje to, co řekl apod.

2.1 Naslouchání

Naslouchání je pokládáno za jednu z důležitých součástí komunikačních dovedností. V této kapitole se věnuji jeho definování a vyjmenovávám typy a styly naslouchání. Dále se budu zabývat procesem efektivního naslouchání, překážkám, které mohou naslouchání provázet a na konec vyjmenovávám zásady efektivního naslouchání.

Naslouchání definujeme jako „aktivní proces utváření významu z mluveného sdělení druhé osoby“ (Floyd, 2009, s. 259). Tato definice obsahuje několik důležitých charakteristik naslouchání, nejde o automatický, ale o aktivní proces vyžadující zapojení vůle, dále při

naslouchání nedochází k pasivnímu otisku informací od druhé osoby, ale naslouchající sám konstruuje význam toho, co slyší, a nakonec o naslouchání hovoříme v případě, když komunikující osoba přijímá mluvenou zprávu. Naslouchání je psychologická záležitost, jde při ní především o pochopení a porozumění sdělení. Jde o širší pojem než pouhé slyšení, které je záležitostí fyziologickou, tj. zachycováním zvuků uchem a jejich přeměnu v nervové vzruchy (Křivohlavý, 2010, s. 20-21).

Naslouchání je nejfrekventovanější komunikační aktivita (Vybíral, 2005, s. 123, Mikuláščík, 2003, s. 99). Ze studií prováděných od 20. let 20. století vyplývá, že se lidé nejčastěji v průběhu dne věnují naslouchání a méně často mluvení, psaní a čtení. Janusik (2016) shromáždil celkem devět studií, které se této problematice na různých vzorcích populace věnovaly. Průměr podílu naslouchání na celkovém času stráveném komunikací ze všech devíti studií, které Janusik uvádí, je 44,1%.

Křivohlavý (2010, s. 14) konstatuje, že většina autorů studujících komunikaci se shoduje v tom, že naslouchání má prvořadou úlohu v rozhovorech, které vedeme. Efektivní naslouchání patří také mezi vysoce ceněné vlastnosti manažerů. V dotazníkovém šetření provedeném mezi 1 000 HR profesionálů se na prvním místě objevila „schopnost efektivně naslouchat a radit druhým“ (Floyd, 2009, s. 259-264). I přes to, že naslouchání je nejčastější komunikační aktivitou a schopnost naslouchat je ceněna, je u mnoha lidí tato schopnost nedostatečně rozvinutá. Netrénovaní posluchači zachytí jen přibližně 25% z toho, co je řečeno (Křivohlavý, 2010, s. 13). V této souvislosti je alarmující zjištění, že lidé mají patrně tendenci přeceňovat úroveň své schopnosti naslouchat. Například v jedné ze studií 94% procent manažerů označilo svoji schopnost naslouchat za „velmi dobrou“ nebo „dobrou“, zatímco řada

jejich podřízených označila jejich schopnosti za „slabé“ (Floyd, 2009, s. 259-264).

Floyd (2009, s. 264-269) rozlišuje tři základní typy naslouchání podle záměru, se kterým komunikátor naslouchá: První je naslouchání k získání informací. Naslouchající naslouchá primárně s cílem získat informace, naučit se něco nového. Nedochozí ke kritickému zhodnocení slyšených informací ani k empatickému pochopení emocí. Druhým typem je kritické naslouchání, u kterého je cílem vyhodnotit nebo analyzovat slyšené informace. Jde o více aktivní proces než naslouchání k získání informací. Třetím typem je empatické naslouchání. Dochází k němu, když se naslouchající snaží porozumět tomu, co druhý pociťuje a prožívá. Při empatickém naslouchání naslouchající identifikuje emoce druhého člověka a adekvátně na ně reaguje. Floyd dále okrajově zmiňuje některé další možné cíle naslouchání – když nasloucháme za cílem nechat se od druhého inspirovat, naslouchání s cílem pobavit se apod. Podobné rozdělení uvádí Mikuláščík (2003, s. 101–108). Nasloucháme pro pobavení, pro získání informací, pro kritickou evaluaci informací. Kromě toho Mikuláščík ještě rozlišuje aktivní naslouchání a empatické naslouchání.

V obou těchto typologiích naslouchání dle mého názoru chybí naslouchání v rámci tzv. fatické komunikace, jejímž cílem je především být s druhým v kontaktu, potvrzovat a eventuálně rozvíjet s druhým vztah (Vybíral, 2005, s. 31). Příkladem fatické komunikace může být small-talk, rozhovor mezi kolegy z práce, kteří si navzájem sdělují banální informace o tom, jak prožívali předešlý den. Naslouchání v tomto případě nemá za cíl získat nové informace nebo je kriticky zhodnotit a málokdy se empaticky vcítit do druhého, ale pouze dát druhému najevo, že „jsem s ním“ a že mi není lhostejný.

Je zřejmé, že v práci manažera budou zastoupeny všechny tyto typy naslouchání. V rychle se měnícím světě moderní doby se manažeři potřebují neustále učit a získávat nové informace, takže musí naslouchat právě za tímto účelem. Manažeři také potřebují analyzovat a vyhodnocovat informace související s jejich prací, vyvozovat z nich závěry a činit na jejich základě rozhodnutí a při tom všem se uplatní kritické naslouchání. Ačkoli je empatické naslouchání klíčovou dovedností především v pomáhajících profesích, důležité je i při vedení lidí. Manažer, který dokáže rozpoznat a porozumět emocím druhých se bude při svém rozhodování opírat o přesnější informace než ten, který to nedokáže. Také okrajové typy naslouchání mají své místo v pracovním kontextu, např. naslouchání s cílem pobavit může podpořit pozitivní atmosféru v týmu, vést k prožitku pozitivních emocí a tím přispět produktivitě (vliv pozitivních emocí na produktivitu viz např. Fredrickson, 2003).

2.1.1 Proces efektivního naslouchání

Naslouchání není jednoduchá aktivita, ale komplexní proces, který je možné rozložit na několik fází. Jedním z modelů, který tyto fáze popisuje, je tzv. HURIER model vytvořený Judi Brownellovou (Floyd, 2009, s. 264-267). Termín je akronym složený z prvních písmen pojmů, které jednotlivé fáze označují.

První fází je HEARING (poslouchání). Jde o fyzikálně-biologicko-psychické procesy vnímání zvuku, tj. registrace akustických podnětů a jejich prvotní zpracování nervovým systémem. Abychom mohli druhému naslouchat, musíme nejdříve slyšet, co říká.

Druhou fází je UNDERSTANDING (porozumění). V této fázi jde o pochopení významu slov a frází, které slyšíme. Základním předpokladem pro úspěšné zvládnutí této fáze je znalost jazyka, ve kterém je zpráva

zakódována, a to včetně případného technického žargonu charakteristického pro většinu profesí v moderním pracovním prostředí.

Třetí fází je REMEMBERING (zapamatování), tedy uložení získaných informací do paměti pro jejich pozdější vyvolání. Výzkumy ukazují, že většina lidí si zapamatuje přibližně 25% toho, co slyší a z této čtvrtiny zapamatovaných informací si pouze 20% pamatují přesně (Floyd, 2009, s. 264-267).

Čtvrtou fází je INTERPRETING (interpretace). Pro přesné pochopení sdělení nestačí pouze být schopen porozumět významům slov a frází, ale je třeba zohlednit další vnímané informace a také kontext, ve kterém se komunikační proces odehrává.

Pátou, předposlední fází je EVALUATING (posouzení). V této fázi naslouchající posuzuje zprávu, vyhodnocuje, zda v případě tvrzení jde o tvrzení pravdivé či nepravdivé, srovnává získané informace s tím, co zná a co už ví.

Šestou a poslední fází je RESPONDING (reagování). V poslední fázi naslouchající na sdělení reaguje, a to verbálně i neverbálně. Jak upozorňuje Vybíral (2005, s.85), nelze nekomunikovat. Není možné se neprojevat, i mlčení jako reakce, nebo ignorování komunikačního partnera vysílá zprávu, kterou bude příjemce interpretovat. Reagování je vlastně příklad zpětné vazby v užším slova smyslu. Ta může mít tři úrovně (Bělohávek, 2000, s. 34). První je úroveň vnímání, kdy člověk podávající zpětnou vazbu pouze sděluje, že sdělení pochopil, např. říká „rozumím“, nebo kývne hlavou. Druhá je úroveň kódu, která má charakter kompletního zopakování sdělení. Příjemce sdělení tak dává najevo, že slyšel celou zprávu, ale stále nemusí být zřejmé, že ji správně interpretoval. Třetí úroveň je úroveň významu. Příjemce sdělení například

celé sdělení zopakuje vlastními slovy, nebo správně odpoví na položené otázky nebo se to, že porozuměl, projeví správným provedením úkolu.

Model Brownellové je uplatnitelný na všechny výše zmíněné typy naslouchání. Jeho užitečnost spočívá nejen v tom, že umožňuje analyzovat podrobněji proces naslouchání a přesněji určit, proč například v různých situacích selhalo, ale také naznačuje směr, kterým se může ubírat náprava komunikačních obtíží. Např. pro efektivní naslouchání je třeba, aby naslouchající dobře slyšel člověka, se kterým hovoří (první fáze) a proto je zřejmé, že pracovní rozhovor v prostředí plném zvukových podnětů, např. v hlučné výrobní hale, bude lepší nahradit rozhovorem v příznivějších akustických podmínkách. Zapamatování si slyšených informací (třetí fáze) může být podpořena paměťovými pomůckami, jako jsou zápisky apod.

Určitou slabinou tohoto modelu je to, že naslouchání prezentuje jako sekvenci za sebou následujících fází, ale ve skutečnosti tyto dílčí procesy probíhají částečně souběžně a překrývají se. Jasně je to vidět např. na fázi šesté, tedy RESPONDING (reagování). Při efektivním naslouchání naslouchající nečeká, až druhý domluví, ale neverbálně dává najevo, že ho poslouchá a signalizuje, jak jeho sdělení přijímá, např. přikyvováním. Floyd (2009, s. 266) si toho je vědom a jako jeden z typů reagování popisuje tzv. backchanneling, což zahrnuje právě neverbální a verbální signály indikující zájem a poslouchání.

2.1.2 Překážky efektivního naslouchání

Než se začneme zabývat podstatou a pravidly efektivního naslouchání, popišme si, jaké překážky se nám mohou stavět do cesty. Floyd (2009, s. 269-275) uvádí následující: První je *hluk a další rozptýlení*. V kontextu problematiky naslouchání je hlukem vše, co odvádí naši

pozornost od toho, co komunikační partner říká. Může se jednat o akustický hluk na pracovišti nebo může jít o jiné environmentální faktory, které jsou mimo hranice nutné pro optimální fungování lidského organismu (např. chlad či teplo). Druhou je *přetížení informacemi*. V tzv. informační společnosti jsou lidé vystaveni vysokému množství podnětů, což snižuje schopnost efektivně naslouchat novým informacím. Třetí překážkou je *pseudonaslouchání a selektivní naslouchání*. Pseudonaslouchání je aktivita, při které komunikační partner pouze předstírá, že naslouchá. Jeho příčinou je nezájem o komunikaci a o to, co druhý člověk sděluje. Jeho variantou je *selektivní naslouchání*, při kterém naslouchající věnuje pozornost pouze některým informacím, a jiné ignoruje. Proces naslouchání může negativně ovlivnit také čtvrtá překážka, *denní snění*. Pojem označuje tendenci lidské mysli k rozvíjení asociací a myšlenek nesouvisejících s tématem, o kterém s druhým hovoříme. Pátou překážkou je *tendence k okamžitému vyvracení názorů druhých*. Jde o tendenci promýšlet a formulovat odpovědi a protiargumenty už ve chvíli, kdy druhý hovoří pozornost je přesměrována od toho, co druhý říká, k vlastním myšlenkovým procesům.

Šestou překážkou je *tabuizace témat a sebepotvrzující zkreslení*. Jde o tendenci ignorovat témata a sdělení, která pro naslouchajícího představují „tabu“ a o tendenci selektivně věnovat více pozornosti názorům a argumentům, které potvrzují názory naslouchajícího. Poslední překážkou, kterou Floyd popisuje, je *soutěživé přerušování*. Pro konverzaci je charakteristické střídání mluvčích – osoba A něco sdělí, poté je na řadě osoba B, která reaguje, a na její sdělení opět reaguje A a tento proces se opakuje. Lidé ale často nečekají, až druzí domluví. Tato přerušování a souběžně probíhající sdělení mají často produktivní roli – lidé tak dávají

najevo účast, podporují mluvčího, vyjadřují zájem o téma, zastaví mluvčího, aby si něco ujasnil atp. V některých případech lidé přerušují druhé, aby se prosadili na jejich úkor v konverzaci. V takovém případě hovoříme o soutěživém, neproduktivním přerušování. Adair (1997, s. 68-84) přichází s obdobným výčtem a popisuje „příznaky syndromu špatného poslouchání“. Mezi ty nejzávažnější patří selektivní poslouchání, stále přerušování, malování vzdušných zámků (denní snění), podléhání vnějším rušivým vlivům, vyhýbání se obtížným a technickým záležitostem a konečně také kritizování řečnickova výkonu či vizuálních pomůcek. K odstranění překážek je tak nutná buď změna prostředí, nebo změna postojů a osvojení si nových dovedností.

2.1.3 Zásady efektivního naslouchání

V populární i odborné literatuře lze nalézt řadu doporučení a zásad pro efektivní naslouchání (např. Adair, 1997, s. 68-84; Floyd, 2009, s. 277-285; Šuleř, 2008, s. 72-85; Plamínek, 2013, s. 122-125). Můžeme je rozdělit do několika oblastí, které jsou popsány dále.

První jsou doporučení týkající se postojů a hodnot. Efektivitu naslouchání ovlivňují postoje naslouchajícího a jeho vztah k mluvčímu. Podle Adaira (1997, s. 68-84) je „na prvním místě ochota poslouchat“ Naslouchající musí mít zájem o to, co druhý říká. Adair proto doporučuje, abychom si uvědomovali, že naslouchání je užitečné z řady důvodů. Naslouchání přináší relevantní informace, jde o formu pomoci ostatním a díky přirozenému lidskému sklonu k reciprocitě (např i Cialdini, 2012, s. 33-66) budou mít druzí tendenci více naslouchat i nám samotným.

Druhou oblastí jsou doporučení týkající se prostředí a pracovních procesů. Jak již bylo popsáno výše, mezi překážkami efektivního naslouchání patří také environmentální faktory. Doporučení pro efektivní

naslouchání se tedy zaměřují také na vytvoření příznivého prostředí, zvláště v případě důležitých rozhovorů. Doporučuje se odstranění rušivých vlivů z okolí, tj. odstranění zdrojů hluku a dalších prvků, které by mohly soupeřit o pozornost účastníků komunikace a vyhrazení si dostatečného času na rozhovor, eliminace vyrušování

Třetí oblastí jsou doporučení týkající se přijímání informací. Tato skupina doporučení se týká toho, jak se má naslouchající chovat při procesu samotného naslouchání. Naslouchající by měl zaměřit pozornost na to, co druhý člověk sděluje, registrovat i neverbální a paraverbální informace a porovnávat je s verbálním sdělením, nepřerušovat mluvčího, porovnávat nové informace s tím, co už známe, snažit se identifikovat hlavní myšlenku a u delších a náročnějších rozhovorů si dělat poznámky (Adair, 1997, s. 68-84).

Floyd (2009, s. 277-285, obdobně Mikuláščík, 2003, s. 103-109) dále popisuje konkrétní doporučení podle toho, zda se jedná o naslouchání pro získání informací, kritické nebo empatické naslouchání. V případě naslouchání pro získání informací doporučuje rozlišovat explicitně vyřčené informace od implicitních předpokladů, vyhnout se sebepotvrzujícímu zkreslení (confirmation bias) a soustředit se na věcný obsah sdělení, nikoli na jeho styl. U kritického naslouchání považuje za klíčové zaujmout skeptický postoj, vyhodnotit důvěryhodnost mluvčího a aplikovat na tvrzení mluvčího základní principy statistické analýzy. V případě empatického naslouchání je podle něj důležité zdržet se hodnocení mluvčího a snažit se porozumět pocitům, které mluvčí prožívá.

Ve čtvrté oblasti nalezneme doporučení týkající se ověřování informací a zpětné vazby. Efektivní naslouchání je aktivní proces, který zahrnuje to, že si naslouchající v jeho průběhu ověřuje přijímané

informace a dává mluvčímu najevo, že poslouchá. Naslouchající by měl neverbálně i verbálně vyjadřovat zájem o mluvčího a sdělované informace, měl by verbálně i neverbálně podněcovat mluvčího v tom, aby pokračoval ve sdělování a měl by si ověřovat správné porozumění informacím parafrázováním, po delších úsecích shrnováním. U nejasných bodů by měl naslouchající využívat různé formy zjišťování, tj. kladení otevřených i uzavřených otázek. Pokud je to v dané situaci vhodné, měl by empaticky reagovat (např. zrcadlením pocitů mluvčího).

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že doporučení, se kterými se setkáváme v literatuře, zahrnují širokou škálu sociálních, intrapsychických i vztahových jevů a procesů. Vedle sebe máme doporučení týkající se vhodného naplánování komunikace, doporučení týkající se změny postojů, změny vědomého chování naslouchajícího, doporučení týkající se mentálních procesů i doporučení používat specifické komunikační techniky. Vedle sebe tedy stojí procesy, které je možné v různé míře ovlivnit prostřednictvím vzdělávání a tréninku, což bude zřejmě komplikovat rozvoj schopnosti efektivně naslouchat a zavádění výše zmíněných doporučení do praxe (Floyd, 2009, s. 277-285, obdobně Mikuláščík, 2003, s. 103-109).

2.2 Zadávání úkolů

V této kapitole se věnuji další z klíčových komunikačních dovedností manažera – správnému zadávání úkolů. Vymezuji zde roli cílů a úkolů v organizaci, charakterizuji, v čem spočívá efektivní zadávání cílů a úkolů a stručně charakterizuji hlavní modely stanovování cílů (SMART, KARAT).

Jednou ze základních potřeb organizace je dosažení hlavních stanovených cílů. V této souvislosti je potřeba členům organizace

komunikovat tyto hlavní cíle i dílčí úkoly, které povedou k jejich dosažení. Dále je třeba komunikovat plány, politiky organizace a budoucí vyhlídky. Komunikace těchto informací je jednou z důležitých úloh manažera. Manažer musí svým podřízeným efektivně sdělovat, co se od nich očekává (Adair, 2004, s. 15-27).

Zadávání cílů lze zařadit do širší kategorie zadávání úkolů. Pojem „zadávání cílů“ vyjadřuje především definování žádoucího stavu, tj. čeho má být dosaženo. Pojem „úkol“ vyjadřuje především definování toho, co se má udělat (Pilařová, 2016, s. 120-125). Předpokládám, že v praxi se tyto pojmy překrývají – efektivní zadání cíle podřízenému může vyžadovat upřesnění činností, které povedou k jeho dosažení, a efektivní zadání úkolu vyžaduje upřesnění žádoucího stavu, kterého má být dosaženo. Manažer musí být schopen posoudit míru samostatnosti podřízeného a na základě toho komunikovat cíle a úkoly na vhodné úrovni obecnosti/konkrétnosti.

2.2.1 Zásady efektivního zadávání úkolů

Efektivní zadání úkolu probíhá ve třech fázích (Pilařová, 2016, s. 120-125). Nejdříve je třeba *definovat úkol*, který má být splněn. Definice se může týkat buď pouze toho, *co* má být splněno, nebo také toho, *jak* to má být splněno. Podřízeným, kteří jsou vysoce samostatní a mají dostatečné znalosti a kompetence stačí obvykle zadat pouze „*co*“ má být splněno. Takové zadání v optimálním případě obsahuje požadovaný výsledek, kritéria dosažení, omezení (čas, náklady, lidské zdroje apod.), rozsah pravomocí k plnění úkolu, termín splnění, důsledky splnění nebo nesplnění úkolu a také nabídku možností spolupráce a pomoci.

Pokud podřízeným chybí dostatečné znalosti a schopnosti k samostatnému splnění úkolů, zadáváme nejen „*co*“ má být uděláno, ale

také „jak“ to udělat. Definování úkolu v takovém případě rovněž obsahuje postup pro jeho splnění (např. technologický postup). Motivující úkoly jsou takové, které jsou pro podřízeného přiměřeně náročné a obsahově zajímavé. Příliš náročné úkoly (pro jejichž splnění jsou potřeba výrazně rozvinutější znalosti a dovednosti než ty, které pracovník má) a příliš lehké úkoly bývají demotivující.

Druhou fází je *vysvětlení úkolu*, tedy samotné seznámení podřízeného s úkolem. Úkoly je možné zadávat písemně i ústně. Oba postupy samy o sobě mají určitá úskalí. Čistě písemné zadání (např. pomocí e-mailu) zvyšuje riziko toho, že příjemce si zprávu vyloží jinak, než bylo zamýšleno (Kruger, Epley, Parker, Zhi-Wen, 2005), protože při komunikaci chybí neverbální a paraverbální signály, které pomáhají příjemci správně interpretovat sdělení. Příjemce také nemůže na informace ihned reagovat a vyjasnit si, čemu nerozumí, zadavatel nemá okamžitou zpětnou vazbu. U ústního sdělení je rizikem to, že si příjemce nezapamatuje podstatné informace a může také později dojít ke konfliktům ohledně toho, co bylo a nebylo řečeno. Jako optimální se u důležitějších úkolů tedy jeví kombinace obou přístupů, tedy sdělit úkol ústně a zaznamenat klíčové a obtížně zapamatovatelné informace písemně.

Součástí vysvětlení úkolu by také mělo být objasnění důvodů, proč je důležité úkol splnit. Podřízení potřebují nejen vědět, *co* mají udělat a *jak*, ale také *proč*. Měli by rozumět tomu, jakým způsobem přispěje jejich úkol k plnění hlavních cílů organizace. Požadavkům, které jsou prezentovány společně se zdůvodněním, bývá častěji vyhověno než požadavkům, u kterých zdůvodnění chybí (Rivers, 2008, s. 4-12, Cialdini, 2009, s. 150-156).

Třetí fází kvalitního zadávání úkolů je *ověření porozumění*, tedy zda podřízený úkolu správně porozuměl. Manažeři si často porozumění vůbec neověřují nebo se spokojí s uzavřenou otázkou a riziko nesprávného porozumění je tak značné (Pilařová, 2016, s. 120-125). Manažer by měl vyzvat podřízeného k tomu, aby stručně zformuloval, jak úkol pochopil. Kladením dalších otevřených otázek si může dále ověřit, zda podřízený opravdu ví, jak úkol splní (např. „Jaký bude první krok, který uděláš?“, „Jaké podklady si vyžádáš od kolegů“ apod.).

V manažerské literatuře se můžeme setkat s modelem tzv. SMART cílů. Pojem je akronym složený z prvních písmen pěti základních kritérií efektivních cílů. Tato kritéria se u některých autorů a zdrojů mohou lišit, časté je následující pojetí (Rubin, 2002). Cíl by měl být definovaný co nejkonkrétněji (SPECIFIC). Pokud je to možné, mělo by být definováno, nejen co se od pracovníka očekává, ale také v jaké kvalitě, případně množství. Sdělení „Dodělejte to“ je z tohoto hlediska nedostatečně definovaným cílem, pokud není zřejmé z kontextu, o co se přesně jedná. Sdělení „Dodělejte uživatelské rozhraní a chybějící části firemního účtu, abych ho mohl ukázat zákazníkům – takže to musí šlapat bez chyb a ta grafika musí přesně odpovídat návrhu“ splňuje kritérium specifičnosti a je z tohoto hlediska lépe definovaným cílem. Při zadávání úkolů/cílů by si měl manažer být vědom toho, že musí dosáhnout rovnováhy mezi konkrétností a ekonomikou komunikace, a měl by si uvědomovat, že kontextové informace, které má, mohou jeho podřízeným chybět.

Cíl by měl být definován tak, aby bylo jasné, kdy je ho dosaženo a v jaké kvalitě (MEASURABLE). V optimálním případě jsou zřejmá kritéria, která musí být splněna pro jeho dosažení. Manažer by měl svým podřízeným zadávat cíle, kterých jsou schopni dosáhnout

(ATTAINABLE). Lidé dosahují optimální výkonnosti v případě, že obtížnost zadaného cíle odpovídá úrovni jejich schopností. V případě, že je úkol vzhledem ke schopnostem příliš snadný, nedochází k využití potenciálu pracovníka a dostavuje se demotivace. V případě, že je cíl relativně ke schopnostem pracovníka příliš složitý a pracovník při jeho plnění opakovaně neuspěje, dochází opět k demotivaci (Pilařová, 2016, s. 120-125). Pracovník by měl chápat, jak zadaný cíl a jeho splnění souvisí s cíli organizace a s jeho osobními cíli, měl by chápat, jak dílčí cíle a úkoly přispějí k splnění hlavního cíle organizace (RELEVANT). Takto definované cíle jsou pracovníkem vnímány jako smysluplné a motivace k jejich splnění je vyšší než u cílů a úkolů, které jako smysluplné vnímány nejsou. Manažer by při zadávání cílů měl specifikovat, do kdy jich má být dosaženo, případně stanovit dílčí časové milníky (TIME-BOUND). Cíl by měl být jasně časově ohraničený.

V českém prostředí se dále můžeme setkat s modelem KARAT dle Wágnerové. Podle tohoto modelu by správně zadaný cíl měl být konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný (Wágnerová, 2008, s. 29-60). Jak je vidět, tak SMART i KARAT kritéria se do značné míry překrývají s požadavky na kvalitní definici úkolů, které popisuje Pilařová. Výhodou modelu Pilařové je skutečnost, že lépe zohledňuje časovou dimenzi zadávání úkolů a nestanovuje pouze to, jak by měl být úkol správně definován. Proto se budu v dotazníkovém šetření opírat právě o její model.

2.3 Zpětná vazba

Zpětnou vazbu jsem do své bakalářské práce zahrnula z důvodu, že je pokládána za jeden ze základních nástrojů vedení a rozvoje

zaměstnanců. V této kapitole chci definovat, co znamená pojem zpětná vazba, proč je v rámci komunikace tak důležitá, jaké jsou zásady poskytování zpětné vazby a jaké nedostatky se při poskytování zpětné vazby vyskytují.

Pojem „zpětná vazba“ byl původně metaforou ze světa elektroniky. Adair (2004, s. 29) ji definuje obecně jako „částečné navrácení účinku procesu k původnímu zdroji“. Vybíral (2005, s. 205-206) upozorňuje na to, že tento pojem má dva různé významy. Původní význam, odvozený z kybernetiky, poukazuje na regulační mechanismy v mysli příjemce sdělení. I v odborné literatuře se nicméně prosazuje odlišný význam, bližší laickému používání pojmu a to, že zpětná vazba je informace o tom, jak na nás působí určité chování druhého člověka. V tomto případě jde tedy o druh sdělení se specifickým obsahem, a spadají pod něj na jedné straně pochvaly, povšimnutí, povzbuzení, na druhé straně pak kritika, okřiknutí apod. V dalším textu se budu držet tohoto vymezení zpětné vazby, a budu ji chápat jako reakci, odezvu nebo odpověď na chování druhého člověka. Nadřízený, podřízený nebo kolega poskytuje informaci, jak na něj určité chování působí.

Zpětná vazba se týká především toho, jak pracovník plní své úkoly a jak přispívá k dosahování cílů organizace a také se může týkat mezilidských vztahů na pracovišti. Manažer by ji měl poskytovat jak v případě, že je spokojený s výkony pracovníka, tak i v případě, že s nimi spokojen není. To, v jakých situacích a jakým způsobem je poskytována představuje významný ukazatel úrovně komunikace v organizaci. Efektivní zpětná vazba je účinným nástrojem motivace a zvyšuje výkonnost zaměstnance (Pilařová, 2016, s. 73-120).

Zpětná vazba může být formální nebo neformální. Formální zpětná vazba bývá realizována v rámci pravidelných hodnocících pohovorů (např. roční hodnocení). Mnohem častější je neformální zpětná vazba, která může mít rozmanitou podobu – od krátkých reakcí na splněné a nesplněné úkoly až po delší pohovory s různou mírou formálnosti (Pilařová, 2016, s. 73-120). V této práci se zaměřuji především na neformální zpětnou vazbu v rámci běžné komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými. Hodnotící pohovory představují samostatné téma, na jehož zpracování zde není prostor.

2.3.1 Nedostatky při poskytování zpětné vazby

Způsob, jakým je prováděna zpětná vazba může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon práce jednotlivce i celých týmů. Je proto důležité, abychom zejména při poskytování, ale také přijímání zpětné vazby postupovali podle určitých pravidel a využívali osvědčených technik (Šuleř, 2008, s. 112-119).

Lidé se při poskytování zpětné vazby často dopouštějí řady chyb. Mezi časté patří například to, že *sdělení je neurčité*. Chyba spočívá v tom, že poskytovatelé zpětné vazby získají dojem, že co je jasné jim, musí být jasné stejně tak ostatním. V případě, že *sdělení je vágní nebo hodně obecné*, bude pro příjemce obtížné sdělení správně interpretovat a to vede často k jeho obranné reakci. *Jednosměrná komunikace* vzniká, když místo dialogu dochází k monologu poskytovatele zpětné vazby, což u příjemce vyvolává pocit nespokojenosti a obranné reakce. Další závažnou chybou je využívat zpětnou vazbu jako nástroj *manipulace*. Poskytovatelé v tomto případě prostřednictvím zpětné vazby chtějí dosáhnout svých skrytých záměrů. Díky tomu není zpětná vazba poskytována dostatečně jasně, chybí otevřená komunikace a vzájemné pochopení i důvěra. Pokud příjemce

navíc získá pocit, že je manipulován, zpětnou vazbu odmítne nebo ji přijme jen naoko (Šuleř, 2008, s. 112-119). Dle Žantovské jsou nejčastější chyby, kterých se jako poskytovatelé zpětné vazby dopouštíme: *neúplnost sdělení, přerušování komunikace, anticipace výsledků, zahlcování detaily, hypertrofovaná subjektivita a nepřiměřený emoční náboj sdělení.* (Žantovská, 2015, s. 254-257).

Účinná zpětná vazba není jen věcí toho, kdo ji poskytuje. I příjemce zpětné vazby musí být ochoten spolupracovat. Příjemci zpětné vazby se dopouští často některých chyb (McLaganová, Krembs, 1998, s. 109-133). Při *očekávání nejhoršího* se příjemci začnou se chovat defenzivně ještě dřív, než získají všechny informace. Toto chování často vyvolává obranný postoj také u poskytovatele zpětné vazby a dochází ke vzniku zbytečného konfliktu. Někdy příjemci reagují *protiútokem*. To samozřejmě vyvolává frustraci či pocit marnosti komunikace na straně poskytovatele zpětné vazby a výsledkem pak bývá opět konflikt. Příjemce také může být příliš *pasivní*. Lidé občas chápou chybně roli příjemce při zpětné vazbě a domnívají se, že nemusí k procesu sami přispívat. Pro zlepšování výkonu, dosahování cílů a dalšího rozvoje by měli aktivně zpětnou vazbu vyhledávat a říkat si o ni (Šuleř, 2008, s. 112-119).

2.3.2 Zásady správného poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba může být pozitivní (pochvala apod.) nebo negativní (kritika). Často se oba typy objevují v rámci jedné komunikační výměny. Jak pozitivní, tak negativní zpětná vazba mají v manažerské komunikaci své místo. Výzkumy z oblasti pozitivní psychologie (např. Fredrickson, 2003, Vybíral, 2005, s. 231-232) naznačují, že pro optimální fungování organizace by měla pozitivní zpětná vazba převažovat. Například obchodní týmy, ve kterých převažuje ve vysoké míře pozitivní interakce,

vykazují vyšší úspěšnost (hodnoceno na základě ziskovosti, spokojenosti klientů a 360° evaluace) (Losada, Heaphy, 2004). Proto se doporučuje používat tzv. sendvičový způsob kritizování (např. Mikuláščík, 2003, str. 234), při kterém je kritika „vložená“ mezi dvě pochvaly, je tedy použita sekvence sdělení „pochvala – kritika – pochvala“. Je zřejmé, že v praxi bude záležet na tom, jak závažné bude to, co manažer kritizuje, ve srovnání s tím, co chválí, a zda bude v takové situaci pochvala vnímána jako autentická. Navržený způsob kritizování nicméně můžeme chápat jako užitečnou připomínku toho, že by se při zpětné vazbě měl manažer snažit upřednostnit pozitivní sdělení a s kritikou zacházet střídavě.

Pokud už manažer musí podřízeného kritizovat, měl by se podle Mikuláščíka (2003, s. 234) držet následujících zásad. Kritiku zaměřovat nikoli na osobu kritizovaného, ale na jeho konkrétní chování v konkrétní době. Na chyby by měl upozorňovat nepřímou, např. formulovat připomínky v podobě otázek. Měl by uznat případy, kdy měl pracovník dobré úmysly. Neměl by zapomenout vysvětlit, proč podřízeného kritizujeme. Pokud se pracovník zlepší, měl by manažer ocenit nápravu a pochválit zlepšení. V případě, že pracovník svoje chování nezmění, by měl naopak realizovat slíbené sankce. Za každých okolností by měl respektovat důstojnost kritizovaného. V některých případech by měl začít sebekritikou. Některé z těchto zásad, např. začít sebekritikou nebo na chyby upozorňovat nepřímou, jsou z mého pohledu problematické, protože mohou vést k manipulativnímu chování, které odporuje zásadě přímosti. Ta je přitom u zpětné vazby klíčová. Obě strany by neměly sklouzávat ke komunikačním hrám, které ztěžují porozumění a mohou vyvolávat zmatek a úzkost u obou partnerů. Na druhé straně manažer musí být

schopen vyvážit přímost vyjádření a respektování pocitů druhé strany (McLangová, Krembs, 1998, s. 109-133).

Účinná zpětná vazba by měla být dále převážně popisná (co nejméně hodnotící) a spíše specifická a konkrétní. Měla by být zaměřena na pomoc (podřízený by měl vnímat, že cílem zpětné vazby je zlepšení jeho výkonu a rozvoj jeho profesních znalostí a dovedností). Důležité je správné načasování, měla by být tedy poskytnutá ve vhodné situaci, ve chvíli, kdy je podřízený ji schopen přijímat. Dále by se měla týkat aktuálních záležitostí a nepřicházet opožděně. V optimálním případě je vyžádaná, tj. sám podřízený o ni požádá, nicméně manažer ji musí poskytovat i bez vyžádání z vlastní iniciativy. Manažer by se měl snažit o to, aby nebyla zcela subjektivní, v ideálním případě by měla být potvrzena ostatními pracovníky. Účinnost zpětné vazby nezáleží ale pouze na tom, kdo ji sděluje. Efektivní zpětná vazba má charakter dialogu a určitou práci musí odvést také ten, kdo ji přijímá. Pro příjem zpětné vazby platí zásady, které jsou uvedené v kapitole o efektivním naslouchání. (Mikuláščík, 2003, s. 235, McLangová a Krembs, 1998, s. 109-133).

Z výše uvedeného vyplývá, že zpětná vazba v případě, že se používá, hraje velmi důležitou roli při budování kvalitních vztahů na pracovišti a že její absence může mít velmi výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců. Zároveň je třeba se při jejím poskytování vyhnout některým chybám, které manažeři často dělají, a dodržovat naopak zásady účinné zpětné vazby.

3 Analýza vybraných komunikačních dovedností ve firmě XY

Praktická část se zabývá analýzou vybraných komunikačních dovedností manažerů ve firmě XY (z důvodů zjišťování citlivých informací název firmy nemohu uvést). Jedná se o obchodně-technické firmu v Olomouckém kraji zaměřenou na strojírenskou výrobu. Důležitým hlediskem při výběru této firmy byla dostatečná velikost firmy, dostatečně vysoký počet pracovníků na vedoucích pozicích a v neposlední řadě ochota vedení ke spolupráci a svolení provést u nich dotazníkové šetření.

V teoretické části je řešena problematika několika klíčových komunikačních dovedností: naslouchání, zpětné vazby a zadávání úkolů. Praktická část na ni navazuje a jsou v ní formulovány cíle dotazníkového šetření, je popsán objekt šetření a metodika. Získaná data jsou následně analyzována a praktická část je zakončena stručným doporučením opatření k nápravě zjištěných nedostatků.

3.1 Cíle dotazníkového šetření

Společnost XY se v současnosti potýká s velkou fluktuací zaměstnanců, ti často odchází ještě ve zkušební době. Vzhledem ke skutečnosti, že úroveň komunikace ve společnosti se odráží na spokojenosti zaměstnanců s prací a na jejich produktivitě, přistoupilo vedení společnosti na dotazníkové šetření, které by mohlo pomoci odhalit některé problémy, které se ve firmě objevují. Společnost doposud neprováděla žádné šetření zabývající se komunikačními schopnostmi manažerů.

Na základě rozhovoru se dvěma zaměstnanci firmy XY a popsání jejich zkušeností jsem sestavila cíle pro dotazníkové šetření.

Hlavní cíl: Analyzovat vybrané komunikační dovednosti manažerů ve firmě XY.

V souvislosti s hlavním cílem byly vytvořeny tyto dílčí cíle.

Dílčí cíl č. 1: Analyzovat, zda vedoucí pracovníci zadávají svým podřízeným úkoly v souladu se zásadami efektivního zadávání úkolů, popsány v teoretické části.

Dílčí cíl č. 2: Analyzovat, zda vedoucí pracovníci poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu v souladu se zásadami efektivního poskytování zpětné vazby, popsány v teoretické části.

Dílčí cíl č. 3: Analyzovat, zda vedoucí pracovníci svým podřízeným naslouchají v souladu se zásadami efektivního naslouchání, popsány v teoretické části.

3.2 Objekt dotazníkového šetření – firma XY

Firma XY v době provádění dotazníkového šetření měla 274 stálých zaměstnanců. Dále firma zaměstnává i agenturní pracovníky, tito pracovníci ale do dotazníkového šetření nebyli zahrnuti. Dotazníkové šetření bylo prováděno ve firmě na přelomu července a srpna 2017. Firma XY má funkcionální organizační strukturu. Tato struktura je považována za základní organizační formu, pracovníci se v ní sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit. (Bělohlávek, Košťán, Šuler, 2001). Firma je obecně členěna na oddělení výroby, kvality, technické, obchodní, VRŘ, nákupu a financí. Některá tato oddělení jsou ještě dále členěna.

Oddělení výroby dle organizačního schématu, které jsem dostala k nahlédnutí má 101 zaměstnanců. Na manažerských, technických a

administrativních pozicích bylo 173 zaměstnanců. Výzkum byl prováděn ve spolupráci s personálním oddělením.

3.3 Metodika dotazníkového šetření

Pro zjištění úrovně komunikačních dovedností manažerů byl použit průzkum formou dotazníkového šetření. Výhodou použití této metody byla možnost postihnout většího počtu jedinců při relativně malých nákladech, snadné získání informací v poměrně krátkém čase a to, že anonymita je relativně přesvědčivá. Mezi nevýhody může pařit, že dotazník klade vysoké nároky na ochotu dotazovaného, je snadné „přeskočit“ otázky nebo neodpovědět vůbec, problémem je také nízká návratnost (Disman, 2000, s. 141).

Zjišťovat úroveň komunikačních dovedností je možné různými způsoby: sledováním výsledků při plnění zadaných úkolů souvisejících s komunikací, pozorováním v terénu, rozhovorem, dotazníkovým šetřením. U dotazníku se nabízely dvě podoby – sebehodnocení nebo hodnocením prostřednictvím druhých. Sebehodnocení se jeví jako nevhodná volba z důvodu zkreslení, díky kterým poskytuje značně neobjektivní náhled na vlastní úroveň dovedností (Dunning-Krugerův efekt, Kruger a Dunning, 1999). Vybrala jsem si proto hodnocení prostřednictvím podřízených. Uvědomuji si, že má také samozřejmě řadu úskalí a získané výsledky nemusí odrážet objektivní úroveň schopností manažerů.

Dotazník byl distribuován všem zaměstnancům firmy XY, mimo generálního ředitele a pěti ředitelů jednotlivých oddělení společnosti. Dotazník byl použit ve dvou formách, a to elektronické a papírové. Elektronická forma byla zaslána emailem společně s průvodním textem k vyplnění z personálního oddělení všem administrativním a technickým

zaměstnancům. Email obsahoval průvodní informace k dotazníku a také link na stránky www.vyplnto.cz, kde byl dotazník v elektronické podobě připraven k vyplnění.

Zaměstnancům v oddělení výroby byl dotazník distribuován v papírové podobě. Důvodem bylo, že všichni zaměstnanci ve výrobě nemají přístup k počítačům a také kvůli odlišení dat z výroby a ostatních oddělení pro potřeby následné analýzy. Dotazníky byly umístěny na viditelné místo u vchodu do výroby, společně s boxem na vyplněné dotazníky a průvodním textem objasňujícím účel výzkumu. Ve spolupráci s personálním oddělením byl vedoucí výroby požádán, aby instruoval zaměstnance k vyplnění dotazníků a byl blíže seznámen s důvody a účelem výzkumu. Z důvodu bezpečnosti práce nebylo možné, aby byly dotazníky zaměstnancům ve výrobě distribuovány osobně.

Podřízení v dotazníku hodnotili komunikační schopnosti svých přímých nadřízených. Další členění jednotlivých oddělení nebylo z důvodu zachování anonymity možné. Některá oddělení mají pouze několik zaměstnanců, např. IT oddělení tvoří pouze tři pracovníci. Dotazníkové šetření lze požadovat za první krok k zjištění komunikačních dovedností manažerů v organizaci, jehož cílem je vyhodnotit organizaci jako celek a připravit podklady pro podrobnější průzkum zaměřený na identifikaci konkrétních problémových oblastí.

V dotazníku byly použity uzavřené otázky, na které se odpovídalo pomocí čtyřbodové škály. Návratnost papírové verze dotazníku byla 59%, celkem se počítalo se 100 respondenty. Vyšší míra návratnosti u papírové verze dotazníku byla pravděpodobně způsobena tím, že zaměstnanci byli k jeho vyplnění instruováni přímo svým nadřízeným. Návratnost elektronických formulářů činila 46,6%. Na nízkou míru návratnosti u

elektronických dotazníků upozorňuje i Průcha (2014, s. 116), kdy poukazuje na to, že k výhodám elektronického dotazníku patří nízká časová a finanční náročnost jeho administrace. Za nevýhody je považována hlavně velmi nízká návratnost, obava respondentů z menší míry anonymity a riziko nižší věrohodnosti a pečlivosti při vyplňování, než je u papírových dotazníků.

Celkový počet respondentů byl 261 osob. Do celkového počtu zaměstnanců nebyli zahrnuti ředitelé jednotlivých úseků a generální ředitel a také 5 účastníků předvýzkumu. Celková návratnost činila 51,3%.

3.4 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Hlavní výzkumná otázka je formulována takto: Jak zaměstnanci hodnotí vybrané komunikační dovednosti manažerů ve firmě XY? Za účelem jejího zodpovězení jsem formulovala tyto dílčí výzkumné otázky.

DVO 1: Zadávají vedoucí pracovníci svým podřízeným úkoly v souladu se zásadami efektivního zadávání úkolů, popsány v teoretické části?

Operacionalizace k DVO1:

1. otázka: Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, co mám udělat.
2. otázka: Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, za jak dlouho mám mít úkol splněný.
3. otázka: Nadřízený mi zadává úkoly, které vnímám jako smysluplné.
4. otázka: Po zadání složitějšího úkolu si nadřízený ověří, že jsem úkolu správně porozuměl.

První okruh otázek zjišťuje dodržování zásad efektivního zadávání úkolů dle Pilařové (2016).

DVO 2: Poskytují vedoucí pracovníci svým podřízeným zpětnou vazbu v souladu se zásadami efektivního poskytování zpětné vazby, popsány v teoretické části?

Operacionalizace k DVO 2:

5. otázka: Nadřízený se mnou dostatečně často hovoří o tom, jak dobře/špatně provádím svoji práci.

6. otázka: Od svého nadřízeného získávám dostatečně podrobné informace o tom, jak provádím svoji práci.

7. otázka: Nadřízený mě chválí za dobře splněné úkoly.

8. otázka: Když nadřízený kritizuje moji práci, dává mi prostor k obhajobě mého postupu/rozhodnutí.

Druhý okruh otázek se týká toho, zda manažer při podávání zpětné vazby dodržuje zásady efektivní zpětné vazby.

DVO 3: Naslouchají vedoucí pracovníci svým podřízeným v souladu se zásadami efektivního naslouchání, popsány v teoretické části?

Operacionalizace k DVO 3:

9. otázka: Nadřízený mi poskytuje příležitost k vyjádření vlastních názorů na důležité pracovní záležitosti.

10. otázka: Se svým nadřízeným mohu hovořit o důležitých pracovních záležitostech v prostředí, kde nejsme vyrušováni.

11. otázka: Můj nadřízený zajistí dostatek času na to, abych s ním mohl probrat důležité pracovní záležitosti.

12. otázka: Když nadřízenému sděluji své názory na důležité pracovní záležitosti, věnuje mi plnou pozornost.

13. otázka: Při rozhovoru o důležitých pracovních záležitostech mi nadřízený často skáče do řeči.

14. otázka: Když nadřízenému sděluji své názory na důležité pracovní záležitosti, vyptává se na podrobnosti.

15. otázka: Když nadřízenému sděluji své názory na důležité pracovní záležitosti, ověřuje si, že mi správně porozuměl (např. zopakováním hlavních myšlenek, shrnutím mého sdělení apod.)

Poslední okruh otázek se týká toho, zda manažer dodržuje vybrané zásady pro efektivní naslouchání (naslouchání k získání informací a kritické naslouchání).

Pro dotazníkové šetření byl použit dotazník vlastní konstrukce. Dotazník obsahuje celkem 15 otázek. U každé ze tří komunikačních dovedností byly vybrány z literatury klíčové zásady, kterých by se komunikující měli držet. Tyto zásady jsou uvedeny v teoretické části. Byly vybrány zásady, které se projevují pozorovatelným chováním. Jednotlivé otázky se potom dotazují na to, zda respondenti u nadřízených při komunikaci toto chování pozorují (příklad konstrukce otázky na schématu č.1).

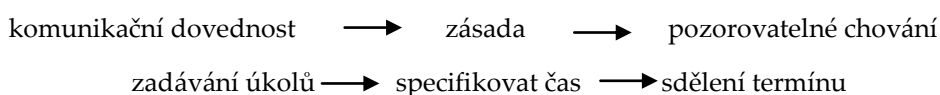


Schéma č.1 – konstrukce otázky

Množství otázek je kompromisem mezi vypovídací schopností dotazníku a snahou zajistit co nejvyšší návratnost dotazníků – motivace k vyplnění dotazníku je u podobných dotazníkových šetření nízká (vyplnění/nevyplnění nemá pro pracovníky žádné důsledky).

Před samotnou distribucí dotazníku byl proveden malý předvýzkum, kdy 5 zaměstnancům firmy byl rozdán dotazník pro ověření srozumitelnosti kladených otázek. Na základě tohoto předvýzkumu byly

otázky poupraveny, dle připomínek zaměstnanců. Tito zaměstnanci nebyli započtení do celkového vzorku.

3.5 Analýza získaných dat

Otázkami týkající se schopnosti manažerů zadávat úkoly bylo zjištěno, že nadpoloviční většina zaměstnanců ve výrobě uvedla, že jejich nadřízený zadává úkoly srozumitelně a přesně sdělují obsah pracovního úkolu. Více než polovina pracovníků uvádí, že si vedoucí dostatečně neověří, zda zadanému pracovnímu úkoly správně porozuměl.

Tabulka č. 1 – Vyhodnocení otázek 1.- 4. výrobní pracovníci

Zadávání úkolů – Výrobní pracovníci				
	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
1. Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, co mám udělat.	22,95 %	16,39 %	34,43 %	26,23 %
	39,34 %		60,66 %	
2. Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, za jak dlouho mám mít úkol splněný.	11,48 %	21,31 %	36,07 %	31,15 %
	32,79 %		67,21 %	
3. Nadřízený mi zadává úkoly, které vnímám jako smysluplné.	14,75 %	31,15 %	45,9 %	8,20 %
	48,60 %		51,40 %	
4. Po zadání složitějšího úkolu si nadřízený ověří, že jsem úkolu správně porozuměl.	24,59 %	42,62 %	18,03 %	14,75 %
	67,21 %		32,79 %	

U administrativních a technických zaměstnanců opět více než polovina respondentů uvádí, že si nadřízený neověřuje správné porozumění zadávanému úkolu.

Tabulka č.2 – Vyhodnocení otázek 1. - 4. administrativní a techničtí pracovníci

Zadávání úkolů – Administrativní a techničtí pracovníci				
	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
1. Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, co mám udělat.	6,67 %	10,67 %	65,33 %	17,33 %
	17,34 %		82,66 %	
2. Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, za jak dlouho mám mít úkol splněný.	6,67 %	21,33 %	30,67 %	41,33 %
	28,00 %		72,00 %	
3. Nadřízený mi zadává úkoly, které vnímám jako smysluplné.	2,67 %	22,67 %	49,33 %	25,33 %
	25,34 %		74,66 %	
4. Po zadání složitějšího úkolu si nadřízený ověří, že jsem úkolu správně porozuměl.	21,33 %	38,67 %	32 %	8 %
	60,00 %		40,00 %	

V rámci celé firmy se dle odpovědí respondentů jeví jako nejproblematictější oblast při zadávání pracovních úkolů skutečnost, že si vedoucí pracovníci neověří, zda zaměstnanci správně porozuměli zadávanému úkolu. Ostatní hodnocené parametry při zadávání úkolů jsou většinou respondentů hodnoceny kladně a nespatřují v nich nic problematického. Dovednosti vedoucích pracovníků v oblasti zadávání úkolů jsou méně příznivě hodnoceny pracovníky výroby ve srovnání s pracovníky administrativně-technickými.

U zpětné vazby pracovníci ve výrobě hodnotí své nadřízené více kriticky než administrativní a techničtí pracovníci. Nadpoloviční většina respondentů není spokojená s tím, jakým způsobem jim nadřízení zpětnou vazbu poskytují. Pouze u otázky č.8, která zjišťuje, zda vedoucí pracovník dává v případě kritiky práce prostor zaměstnanci k obhajobě

jejich postupu nebo rozhodnutí, se většina respondentů domnívá, že jim je tento prostor vedoucím pracovníkem poskytován.

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení otázek 5.- 8. výrobní pracovníci

Zpětná vazba – Výrobní pracovníci				
	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
5. Nadřízený se mnou dostatečně často hovoří o tom, jak dobře/špatně provádím svoji práci.	31,15 %	21,31 %	37,70 %	9,84 %
	52,46 %		47,54 %	
6. Od svého nadřízeného získávám dostatečně podrobné informace o tom, jak provádím svoji práci.	16,39 %	42,62 %	32,79 %	8,20 %
	59,01 %		40,99 %	
7. Nadřízený mě chválí za dobře splněné úkoly.	32,79 %	34,43 %	14,75 %	18,03 %
	67,22 %		32,78 %	
8. Když nadřízený kritizuje moji práci, dává mi prostor k obhajobě mého postupu/rozhodnut.	6,56 %	36,07 %	42,62 %	14,75 %
	42,63 %		57,37 %	

Administrativní a techničtí pracovníci hodnotí četnost zpětné vazby a dostatečně podrobné informování o prováděné práci v těsné nadpoloviční většině také negativně. Oproti zaměstnancům ve výrobě, ale většina z nich uvádí, že je nadřízený chválí za splněné úkoly. Ve věci prostoru pro vlastní obhajobu v případě kritiky se shodují se zaměstnanci ve výrobě a většina respondentů ji hodnotí kladně.

Tabulka č.4 – Vyhodnocení otázek 5. - 8. administrativní a techničtí pracovníci

Zpětná vazba – Administrativní a techničtí pracovníci				
	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
5. Nadřízený se mnou dostatečně často hovoří o tom, jak dobře/špatně provádím svoji práci.	16,00 %	34,67 %	32,00 %	17,33 %
	50,67 %		49,33 %	

6. Od svého nadřízeného získávám dostatečně podrobné informace o tom, jak provádím svoji práci.	16,00 %	36,00 %	34,67 %	13,33 %
	52,00 %		48,00 %	
7. Nadřízený mě chválí za dobře splněné úkoly.	13,33 %	33,33 %	32,00 %	21,33 %
	46,66 %		53,34 %	
8. Když nadřízený kritizuje moji práci, dává mi prostor k obhajobě mého postupu/rozhodnut.	4,00 %	14,67 %	56,00 %	25,33 %
	18,67 %		81,33 %	

V souhrnném výsledku většina respondentů hodnotí negativně četnost, s jakou jejich nadřízený hovoří o jejich práci. Taktéž získávání dostatečně podrobných informací o tom, jak provádí svou práci, hodnotí většina respondentů negativně. V celkovém hodnocení taktéž negativně vychází odpovědi na chválu ze strany nadřízeného. Pozitivně je většinou respondentů hodnocen prostor, který je nadřízeným poskytován pro obhajobu postupů nebo rozhodnutí.

Schopnost naslouchání byla většinou respondentů výroby hodnocena pozitivně v otázce 9., která se týká poskytnutí příležitosti k vyjádření vlastního názoru. Ostatní otázky týkající se schopnosti manažera naslouchat byly většinou respondentů z výroby hodnoceny negativně.

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení otázek 9.- 15. výrobní pracovníci

Naslouchání – Výrobní pracovníci				
	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
9. Nadřízený mi poskytuje příležitost k vyjádření vlastních názorů na důležité pracovní záležitosti.	13,11 %	32,79 %	37,7 %	16,39 %
	45,90 %		54,10 %	
10. Se svým nadřízeným mohu hovořit o důležitých	32,79 %	34,43 %	13,11 %	19,67 %

pracovních záležitostech v prostředí, kde nejsme vyrušováni.	67,22 %		32,78 %	
11. Můj nadřízený zajistí dostatek času na to, abych s ním mohl probrat důležité pracovní záležitosti.	42,62 %	21,31 %	19,67 %	16,39 %
	63,93 %		36,07 %	
12. Když nadřízenému sdělují své názory na důležité pracovní záležitosti, věnuje mi plnou pozornost.	4,92 %	49,18 %	26,23 %	19,67 %
	54,10 %		45,90 %	
13. Při rozhovoru o důležitých pracovních záležitostech mi nadřízený často skáče do řeči.	21,31 %	19,67 %	47,54 %	11,48 %
	40,98 %		59,02 %*	
14. Když nadřízenému sdělují své názory na důležité pracovní záležitosti, vyptává se na podrobnosti.	19,67 %	36,07 %	26,23 %	18,03 %
	55,74 %		44,26 %	
15. Když nadřízenému sdělují své názory na důležité pracovní záležitosti, ověřuje si, že mi správně porozuměl.	36,07 %	22,95 %	21,31 %	19,67 %
	59,02 %		40,98 %	

*Pozn.: Otázka č. 13 je formulována odlišně od ostatních otázek dotazníku, souhlas v jejím případě znamená, že podle respondenta vedoucí pracovník zásadu nepřerušovat při naslouchání druhého *porušuje*.

Většina administrativních a technických pracovníků v otázkách týkajících se schopnosti naslouchání hodnotili své nadřízené kladně. V otázce 13. potvrzuje většina pracovníků svými odpověďmi, že jim nadřízený neskáče do řeči.

Tabulka č.6 – Vyhodnocení otázek 9. - 15. administrativní a techničtí pracovníci

Naslouchání – Administrativní a techničtí pracovníci				
	nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	souhlasím
9. Nadřízený mi poskytuje příležitost k vyjádření	2,67 %	25,33 %	37,33 %	34,67 %

vlastních názorů na důležité pracovní záležitosti.	28,00 %		72,00 %	
10. Se svým nadřízeným mohu hovořit o důležitých pracovních záležitostech v prostředí, kde nejsme vyrušováni.	5,33 %	13,33 %	36,00 %	45,33 %
	18,67 %		81,33 %	
11. Můj nadřízený zajistí dostatek času na to, abych s ním mohl probrat důležité pracovní záležitosti.	10,67 %	32 %	25,33 %	32 %
	42,67 %		57,33 %	
12. Když nadřízenému sdělují své názory na důležité pracovní záležitosti, věnuje mi plnou pozornost.	4,00 %	24,00 %	41,33 %	30,67 %
	28,00 %		72,00 %	
13. Při rozhovoru o důležitých pracovních záležitostech mi nadřízený často skáče do řeči.	25,33 %	34,67 %	33,33 %	6,67 %
	60,00 %*		40,00 %	
14. Když nadřízenému sdělují své názory na důležité pracovní záležitosti, vyzývá se na podrobnosti.	6,67 %	26,67 %	46,67 %	20,00 %
	33,34 %		66,66 %	
15. Když nadřízenému sdělují své názory na důležité pracovní záležitosti, ověřuje si, že mi správně porozuměl.	12,00 %	33,33 %	38,67 %	16,00 %
	45,33 %		54,67 %	

*Pozn.: Otázka č. 13 je formulována odlišně od ostatních otázek dotazníku, nesouhlas v jejím případě znamená, že podle respondenta vedoucí pracovník zásadu nepřerušovat při naslouchání druhého *do*držuje.

V celkovém hodnocení vychází schopnost manažerů naslouchat svým podřízeným kladně. Většina respondentů pouze uvádí, že si manažeři neudělají dostatek času, aby s nimi mohli probrat důležité pracovní záležitosti.

3.6 Vyhodnocení dotazníkové šetření

V této kapitole chci shrnout výsledky šetření a vyhodnotit, zda jsem dosáhla výzkumných otázek, které jsem si stanovila v kapitole 3.4.

HVO: Jak zaměstnanci hodnotí vybrané komunikační dovednosti manažerů ve firmě XY?

Zaměstnanci zaznamenali určité problémy ve všech analyzovaných oblastech komunikačních dovedností manažerů. Nejproblematictější se dle jejich odpovědí ukázala oblast poskytování zpětné vazby.

DVO 1: Zadávají vedoucí pracovníci svým podřízeným úkoly v souladu se zásadami efektivního zadávání úkolů, popsány v teoretické části?

Na základě hodnocení respondentů vyšla jako problematická oblast v rámci efektivního zadávání úkolů to, že manažeři nedodržují zásadu ověření si porozumění.

DVO 2: Poskytují vedoucí pracovníci svým podřízeným zpětnou vazbu v souladu se zásadami efektivního poskytování zpětné vazby, popsány v teoretické části?

V poskytování zpětné vazby jsem zjistila, že zde ze strany manažerů dochází k porušování nejvíce zásad, a to četnosti a dostatečné konkrétnosti zpětné vazby a dále v poskytování pozitivní zpětné vazby.

DVO 3: Naslouchají vedoucí pracovníci svým podřízeným v souladu se zásadami efektivního naslouchání, popsány v teoretické části?

Zde se na základě odpovědí respondentů jako nejvíce porušovaná zásada ukázala ta, která se týká zajištění si příznivého prostředí pro naslouchání.

Při uskutečněném šetření jsem zodpověděla všechny formulované otázky a vymezené skutečnosti jsem úspěšně analyzovala.

3.7 Diskuze

Na základě zjištěných výsledků, lze konstatovat, že největší nedostatky mají manažeři firmy XY v poskytování zpětné vazby. Za další problematickou oblast je možné označit také skutečnost, že si manažeři neověřují, zda zaměstnanci dostatečně porozuměli zadávanému úkolu. V oblasti naslouchání byla jako nejproblematictější hodnocena skutečnost, že si manažeři nezajistí dostatek času pro probrání důležitých pracovních záležitostí.

Závěry, ke kterým jsem došla, jsou v souladu s některými průzkumy prezentovanými v dostupné literatuře. Například Vymětal (2008) usuzuje z dříve provedených průzkumů na skutečnost, že čeští manažeři mají problém s komunikací. Podobně situaci v managementu vidí Mikuláščík (2007, s. 235). Na nedostatky v naslouchání upozorňuje například DeVito (2008), ten na základě dříve provedených průzkumů považuje nedostatečné naslouchání za závažný problém u vedoucích pracovníků.

Provedený průzkum nezjišťoval možné příčiny negativního / pozitivního hodnocení úrovně komunikačních dovedností podřízenými. I pokud budeme předpokládat, že hodnocení druhou osobou odráží alespoň částečně objektivní chování zkoumaných osob, stále není zřejmé, proč se tyto osoby chovají zrovna *takto*. Nedodržování zásad efektivní komunikace může být způsobené několika faktory (Dirksen, 2015):

- a) komunikujícímu neví, jak se má chovat (chybí znalost)
- b) komunikující má potřebné znalosti, ale nedokáže je uplatnit v praxi (chybí dovednost)

c) komunikující má znalosti i dovednosti, ale nechce zásady uplatňovat (chybí motivace)

d) komunikujícímu v uplatňování zásad brání systémové příčiny, jako je např. firemní kultura, fyzické prostředí apod.

Je zřejmé, že u různých osob může být podíl těchto faktorů odlišný, což nebylo možné ve výzkumu odhalit. Uplatnění některých zásad může být také převážně zapříčiněné právě systémovými faktory, které jednotlivci nedokážou ovlivnit, např. nedostatek času, který respondenti uvádějí v sekci naslouchání, lze patrně označit za systémový problém způsobený velkým množstvím práce, kterou musejí manažeři i jejich podřízení nutně zvládnout. Přesto je možné z výzkumu odvodit určitá doporučení pro to, jak zaměřit rozvoj vedoucích pracovníků v oblasti komunikace.

Vzhledem k výsledkům výzkumu se jeví jako účelné investovat energii a prostředky do rozvíjení komunikačních dovedností vedoucích pracovníků zvláště ve výrobě (ale nejen tam). Profesní rozvoj manažerů by se měl zaměřit na rozvoj dílčích dovedností spojených s podáváním zpětné vazby a také na ověřování porozumění při zadávání úkolů. Dalším krokem by bylo vytvoření plánu rozvoje komunikačních dovedností manažerů (jeho podrobnější popis přesahuje zaměření této práce). Jejich vzdělávání by i vzhledem k pociťovanému nedostatku času mělo být přesně zacílené, slibně se proto například jeví krátké workshopy začleněné do pracovní doby nebo tzv. microlearning (Frk, 2017).

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat vybrané komunikační dovednosti vedoucích pracovníků ve firmě XY. Vzhledem k tomu, že oblast komunikačních dovedností je velice široké téma, zaměřila jsem se na vybrané dovednosti. Mezi tyto dovednosti jsem zařadila naslouchání, zpětnou vazbu a zadávání úkolů. Základní aspekty těchto vybraných komunikačních dovedností a jejich funkce jsem popsala kapitole 2 v teoretické části. V druhé kapitole jsem také poukázala na důležitost komunikačních dovedností pro dobré fungování organizace a popsala roli komunikačních dovedností v manažerské práci. Vymezením základních pojmů souvisejících s problematikou jsem se zabývala v kapitole 1.

Na teoretickou část jsem navázala dotazníkovým šetřením, které jsem ve firmě realizovala. Dotazníkové šetření vycházelo z kvantitativních metod a zabývalo se posouzením úrovně vybraných komunikačních dovedností manažerů.

Po provedení šetření se ukázalo, u kterých komunikačních dovedností je jejich úroveň pravděpodobně nedostatečná. Navrhla jsem proto určitá doporučení, jak tyto nedostatky odstranit. Zda některý z těchto návrhů společnost v budoucnu zrealizuje, je v tuto chvíli na vedení firmy. Přes omezení, která sebou dotazníkové šetření nese, jak jsem popsala dříve v práci, jsem odpověděla na všechny vymezené hlavní a vedlejší výzkumné cíle. Získané odpovědi snad poslouží ve firmě XY k ujasnění si současného stavu a jako vodítko pro zlepšení v budoucnu.

Úroveň komunikace na pracovišti ovlivňuje celkovou atmosféru v organizaci. Atmosféra na pracovišti přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. V případě, že nejsou zaměstnanci spokojeni se svým vedoucím, odráží se to v jejich spokojenosti a jsou tím ovlivněny i

výsledky jejich práce. Dlouhodobá nespokojenost velmi často vede odchodu zaměstnance z organizace.

Upřímně doufám, že tato práce přispěje ke zlepšení aspoň části komunikačních dovedností manažerů ve firmě XY a tím přispěje k větší spokojenosti jejich zaměstnanců.

Seznam použité literatury

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing
2. Adiar, J. (2006) *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press
3. Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press
4. Bělohávek, F., Košťán, P., Šuleř, O., (2001) *Management*. Olomouc: Rubico
5. Bělohávek, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press
6. Cialdini, R. B. (2012) *Vliv. Síla přesvědčování a manipulace*. Brno: BizBooks
7. Cialdini, R. B., Martin, S. J., Goldstein, N.J. (2009) *Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*. New York, NY: Free Press
8. DeVito, J.A., (2008) *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing
9. Dirksen, J. (2015). *Design for how People Learn*. Berkeley, CA: New Riders Publishing
10. Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost, (3th ed.)*. Praha: Regleta s.r.o.
11. Floyd, K. (2009). *Interpersonal Communication*. New York, NY: McGraw-Hill
12. Holá, J. (2006). *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press
13. Hloušková, I. (1998). *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing

14. Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., Pavlica, K. (2005). *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce.* Praha: Management Press
15. Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha: Grada
16. Křivohlavý, J. (2010). *Povídej – naslouchám.* Praha: Karmelitánské nakladatelství
17. McLagan, P., Krembs, P. (1998). *Komunikace na úrovni.* Praha: Management Press
18. Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi,* Praha: Grada Publishing
19. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie,* Praha: Grada Publishing
20. Plamínek, J. (2013). *Mediace.* Praha: Grada
21. Pilařová, I. (2016). *Leadership & Management Development.* Praha: Grada
22. Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum.* Praha: Grada
23. Rivers, D. (2008). *The Seven Challenges Workbook - Cooperative Communication Skills for Success at Home and at Work.* Berkeley, CA: Human development books
24. Rozvadský Gugová, G. (2012) *Komunikácia (nielen) pre manažérov.* Brno: Tribun EU
25. Stejskalová, D., Horáková, I., Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press
26. Šuleř, O. (2008). *Pět rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* Praha: Computer Press

27. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing
28. Vybíral, Z. (2005). *Psychologie komunikace*. Praha: Portál
29. Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, Praha: Grada Publishing
30. Wágnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnost*, Praha: Grada Publishing
31. Watzlawick, P., Bavelasová, J.B., Jackson, D.D. (2011). *Pragmatika lidské komunikace*. Brno: NEWTON Books
32. Žantovská, I. (2015). *Rétorika a komunikace*. Praha: Dokořán, s.r.o.

Další použité zdroje:

33. Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizational settings. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* 163-175. Získáno z: <http://www.unc.edu/peplab/articles.html>
34. Frk, B. (2017), Microlearning. *Firemní vzdělávání*. 1. (4), 11. Získáno z: <http://tomaslanger.cz/wp-content/uploads/2016/12/FV-08-2017.pdf>
35. Janusik, L. (2016). Listening Facts. *International Listening Association*. Získáno z: <https://www.listen.org/Listening-Facts>
36. Kruger, J., Epley, N., Parker J., Zhi-Wen Ng. (2005). Egocentrism over e-mail. Can We Communicate as Well as We Think?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 (6), 925–936. Získáno z: <https://pdfs.semanticscholar.org/7e89/92e737e16657ac57a12e2ff605a9a0f2b81a.pdf>

37. Kruger, J., Dunning, D., (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, *Journal of Personality and Social Psychology*. 77 (6), 1121 – 1134. Získáno z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.64.2655&rep=rep1&type=pdf>
38. Losada, M., Heaphy E., (2004) The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model, *American Behavioral Scientist*. 47 (6), 740 – 765. Získáno z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0002764203260208>
39. Rubin, R. S. (2002) Will the Real SMART Goals Please Stand Up? *The Industrial-Organizational Psychologist*. 39 (4), 26-27. Získáno z: https://www.siop.org/tip/backissues/tipapr02/pdf/394_026to027.pdf

Seznam schémat

Schéma č.1 – konstrukce otázky

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vyhodnocení otázek 1.- 4. výrobní pracovníci

Tabulka č.2 – Vyhodnocení otázek 1. - 4. administrativní a techničtí pracovníci

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení otázek 5.- 8. výrobní pracovníci

Tabulka č.4 – Vyhodnocení otázek 5. - 8. administrativní a techničtí pracovníci

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení otázek 5.- 8. výrobní pracovníci

Tabulka č.6 – Vyhodnocení otázek 9. - 15. administrativní a techničtí pracovníci

Seznam příloh

Příloha A – dotazník

Příloha A – dotazník

Dotazník pro zjištění komunikačních dovedností vedoucích pracovníků

Žádáme Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je součástí výzkumu zaměřeného na zjištění, jak vedoucí pracovníci komunikují se svými podřízenými. Dotazník Vám zabere přibližně 5 minut. Je anonymní, takže ho nepodepisujte a neuvádějte žádné svoje osobní údaje. Vaše vedení dostane pouze souhrnné výsledky z celého výzkumu. Vyplněný dotazník vhodte do schránky. Děkujeme za Váš čas.

Prosím zaškrtněte, do jaké míry souhlasíte s uvedeným výrokem.

1. Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, co mám udělat.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

2. Při zadávání úkolů mi nadřízený přesně sdělí, za jak dlouho mám mít úkol splněný.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

3. Nadřízený mi zadává úkoly, které vnímám jako smysluplné.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

4. Po zadání složitějšího úkolu si nadřízený ověří, že jsem úkolu správně porozuměl (např. mě vyzve k tomu, abych zadání zopakoval vlastními slovy, otázkami zjišťuje, zda úkolu dobře rozumím apod.)

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

5. Nadřízený se mnou dostatečně často hovoří o tom, jak dobře/špatně provádím svoji práci.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

6. Od svého nadřízeného získávám dostatečně podrobné informace o tom, jak provádím svoji práci.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

7. Nadřízený mě chválí za dobře splněné úkoly.

nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím souhlasím

8. Když nadřízený kritizuje moji práci, dává mi prostor k obhajobě mého postupu/rozhodnutí.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

9. Nadřízený mi poskytuje příležitost k vyjádření vlastních názorů na důležité pracovní záležitosti.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

10. Se svým nadřízeným mohu hovořit o důležitých pracovních záležitostech v prostředí, kde nejsme vyrušováni.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

11. Můj nadřízený zajistí dostatek času na to, abych s ním mohl probrat důležité pracovní záležitosti.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

12. Když nadřízenému sděluji své názory na důležité pracovní záležitosti, věnuje mi plnou pozornost.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

13. Při rozhovoru o důležitých pracovních záležitostech mi nadřízený často skáče do řeči.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

14. Když nadřízenému sděluji své názory na důležité pracovní záležitosti, vptává se na podrobnosti.

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím

15. Když nadřízenému sděluji své názory na důležité pracovní záležitosti, ověřuje si, že mi správně porozuměl (např. zopakováním hlavních myšlenek, shrnutím mého sdělení apod.)

nesouhlasím ————— spíše nesouhlasím ————— spíše souhlasím ————— souhlasím