

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická Fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Komunikace a kooperace jako klíčové kompetence manažera

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor:

David Strnad

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David STRNAD**
Osobní číslo: **E10231**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Komunikace a kooperace jako klíčové kompetence manažera**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat komunikaci a kooperaci jako klíčové kompetence manažera a navrhnout, jak tyto kompetence dále rozvíjet.

Metodika práce:

Studium a komparace české i zahraniční odborné literatury, provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u managementu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrhy dalšího rozvoje a zlepšování těchto kompetencí.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DONNELLY, J. H.: Management, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace, Praha: Management press, 2000, ISBN:80-85943-99-9

HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management Press, 2002, ISBN: 80-7261-064-3

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
ELŠTEJNSKÉ NÁM. 15
370 02 BUDĚJOVICE


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Komunikace a kooperace jako klíčové kompetence manažera“ vypracoval samostatně s použitím odborných zdrojů, které jsou citovány v seznamu literatury.

České Budějovice, duben 2013

.....
David Strnad

Poděkování

Tímto bych rád vyjádřil své poděkování panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za poskytnuté cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Dále děkuji firmě Partners Financial Services, a.s. a týmovému manažerovi Ing. Janu Suchanovi za poskytnuté cenné informace a konzultace nápomocné při vypracování této bakalářské práce. Děkuji rovněž všem, kteří mi byli při vypracování této bakalářské práce jakýmkoli způsobem nápomocni.

Obsah

1	Úvod	7
2	Literární přehled.....	8
2.1	Komunikace.....	8
2.1.1	Prvky komunikačního procesu	8
2.1.2	Komunikace v organizacích	9
2.1.3	Druhy médií.....	11
2.1.4	Manažerské styly komunikace	13
2.1.5	Komunikační dovednosti.....	14
2.1.6	Jak ústně komunikovat.....	19
2.2	Kooperace	21
2.2.1	Týmová spolupráce	22
2.2.2	Jak uvést pracovníky do pohybu	23
3	Metodika a cíl práce.....	24
4	Vlastní práce.....	25
4.1	Představení společnosti	25
4.2	Komunikace a kooperace manažera s poradci.....	26
4.2.1	Dotazník pro poradce.....	27
4.2.2	Shrnutí dotazníku pro poradce	36
4.2.3	Dotazník pro manažery	37
4.2.4	Shrnutí dotazníku pro manažery.....	45
4.3	Doporučení.....	46
5	Závěr.....	48
6	Summary	49
7	Použitá literatura.....	50
8	Seznam obrázků a grafů	52
9	Přílohy	53
9.1	Dotazník pro poradce.....	53
9.2	Dotazník pro manažery	54

1 Úvod

V bakalářské práci se zaměřuji na komunikaci a kooperaci manažerů v podniku. Při komunikaci dochází k přenosu informací a musí být zajištěno, aby jednotlivec zprávu dostal a hlavně ji pochopil. Díky správné komunikaci si můžeme ulehčit mnoho dalších činností ve firmě jako je plánování, vedení, organizování a jiné.

Správná komunikace manažera ve společnosti je jednou z nejdůležitějších dovedností a vede k úspěchu organizace. Správně nastavená komunikace ve firmě vede nejen k urychlení splnění společně vytyčených cílů, vizí a hodnot celé firmy, ale například i ke zlepšení vztahů mezi pracovníky na pracovišti. Komunikace je základem motivace a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč.

S komunikací je úzce spojena kooperace. Organizovaná týmová práce dokáže mnohem více než jednotlivec. Na druhou stranu si však musíme dávat pozor, jaké členy si vybíráme, aby tým dobře fungoval a byl co nejefektivnější. Dobrá spolupráce v týmu je závislá na správné komunikaci.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat komunikaci a kooperaci ve firmě Partners Financial Services, a.s. Zde budu spolupracovat s týmovým manažerem Ing. Janem Suchanem. Po důkladném zpracování údajů z dotazníkových šetření se pokusím v případě nedostatků navrhnout řešení, která by měla komunikaci a kooperaci ve společnosti zlepšit.

Bakalářská práce obsahuje tři hlavní kapitoly. Dvě teoretické kapitoly se zabývají komunikací a kooperací ve společnosti a jedna praktická kapitola prezentuje postup a výsledky provedeného dotazníkového šetření.

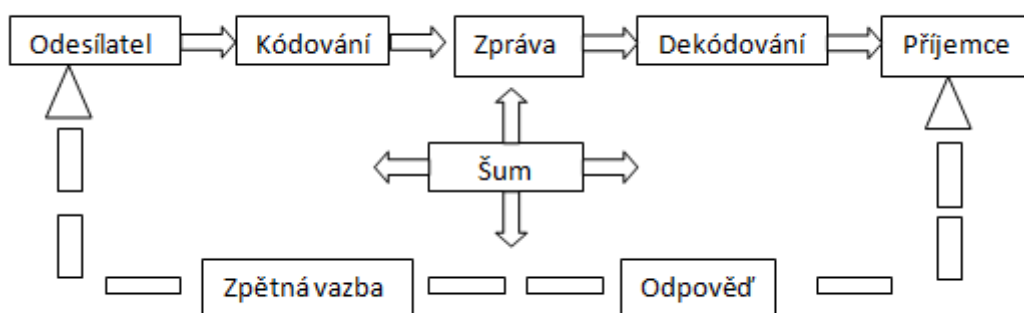
2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Co je to vůbec komunikace? Při efektivní komunikaci nám nestačí jen to, abychom se jasně a výstižně vyjadřovali pomocí verbálních a neverbálních symbolů. Musíme také zajistit, aby příjemci určitou informaci dostali a hlavně ji pochopili. Abychom dotáhli celý komunikační proces do úspěšného konce, musí dojít k bezchybnému přenesení informací přes jednotlivé komunikační prvky – komunikátor, médium a příjemce. Bohužel během komunikačního procesu dochází k mylným informacím, zkreslováním, či dokonce ztrátám informací. (Armstrong, 1999)

2.1.1 Prvky komunikačního procesu

Obrázek 1: Prvky komunikačního procesu



Zdroj: Zpracováno autorem

Mezi prvky komunikačního procesu patří odesílatel, kódování, zpráva, médium, dekódování, příjemce, odpověď, šum a zpětná vazba. (Devito, 2001)

Jednoduše lze říci, že odesílatel (jedinec či skupina) chce předat zprávu, informaci jinému jedinci nebo skupině. Nejprve komunikátor svoji zprávu zakóduje, ale musí celá informace dávat smysl. Poté pomocí určitého média pošle informaci příjemci. Médium neboli kanál, je nositelem sdělení, pomocí kterého se poskytuje informace od odesílatele k příjemci nejčastěji pomocí verbálních, ale také i neverbálních a písemných prostředků. U verbální komunikace je kanálem řeč a u neverbální komunikace využívá

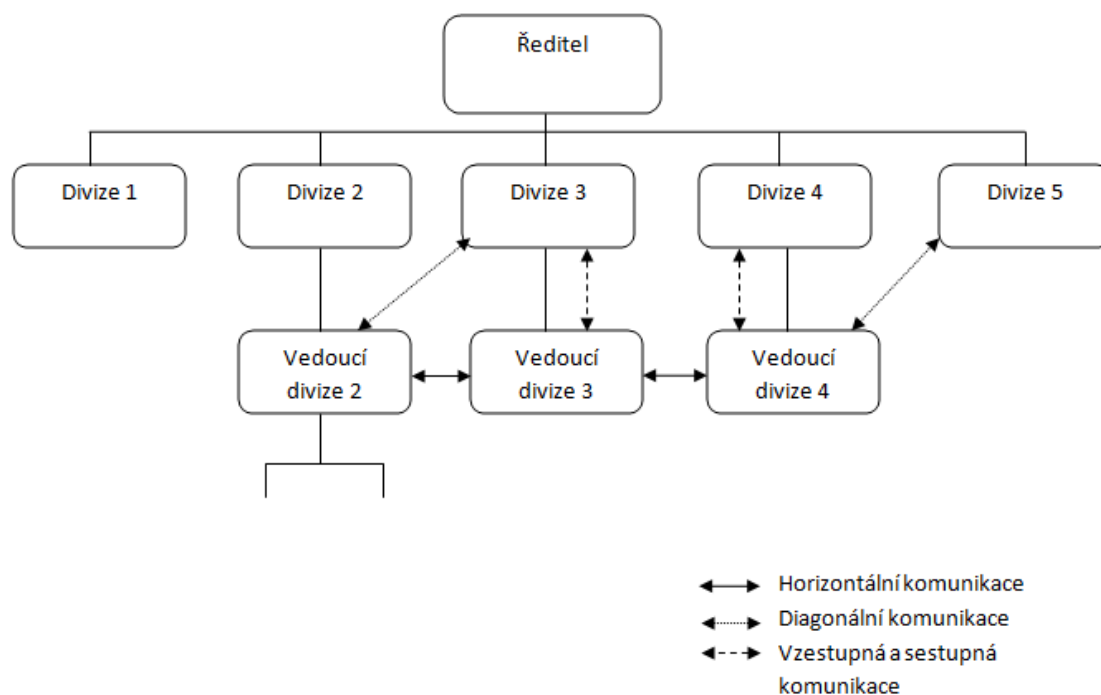
člověk své tělo, např. diskutování rukama a celým tělem, mimikou. Příjemce přijme svými smysly zprávu a začne ji dekodovat, jiným slovem porozumívat. Následně dá odesílateli nějakým signálem najevo, že zprávě porozuměl, např. kývnutím hlavy nebo výrazem tváře - zpětná vazba. Zpětná vazba nás utvrzuje o tom, že příjemce zprávu pochopil. Někteří manažeři považují za zpětnou vazbu svého týmu jejich reakce, myšlenky, návrhy, pocity. (Armstrong, 1999)

Často bývá zamýšlené sdělení zkreslováno nebo nepochopeno, protože dochází v jednotlivých prvcích komunikačního procesu ke zmatku či rozržitosti – šumu. Rozlišujeme dva typy šumů – externí a interní. Externím šumem je považován například hluk, vysoké či nízké venkovní teploty, blikající světlo. Mezi interní šumy patří vlastní pocity, jako je únava, hlad, nemoc a jiné. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.1.2 Komunikace v organizacích

Organizace je chápána jako formální skupina lidí se stejnými cíli, nebo se tak označuje činnost, která je součástí procesu řízení. Komunikace v organizacích probíhá ve čtyřech různých směrech – sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Jestliže manažer bude dbát na komunikaci v jednotlivých směrech, zvýší se mu jeho efektivita práce a předejde zbytečným ekonomickým ztrátám ve firmě, protože bude mít potřebné informace ve správný čas na správném místě. V rámci organizační struktury vznikají mezi účastníky komunikačního procesu jak formální, tak i neformální vztahy. Formálním vztahem můžeme považovat vztah mezi nadřízeným a podřízeným, vedoucími jednotlivých divizí a jiné. Neformální vztah je například vztah mezi vedoucími jednotlivých divizí, skupin nebo mezi spolupracovníky. Důležitým faktorem pro komunikaci v organizaci je i správný výběr média, přes který si budou jednotlivci či skupiny v podniku mezi sebou předávat informace. (Weihrich, 1993)

Obrázek 2: Komunikace v organizaci



Zdroj: Zpracováno autorem

Výše uvedené schéma komunikačního toku v organizacích znázorňuje komunikační směry uvnitř podniku (Obrázek č.2).

Horizontální komunikace je na stejných nebo podobných úrovních organizace. Podle obrázku by se dalo říct, že se jedná se o komunikaci mezi jednotlivými divizemi a vedoucími jednotlivých divizí. Jestliže bude horizontální komunikace v organizacích podceňována, může dojít ke komplikování chodu organizace v plánování, řízení i rozhodování. (Horáková, 2000)

Vertikální komunikace má dva směry. **Sestupná komunikace** proudí od jedinců na vyšších stupních organizační struktury jako je ředitel, manažeři k jedincům na nižším stupni organizační struktury (podřízeným) a u **vzestupné komunikace** jde o opačný proces. V sestupném směru se jedná nejčastěji o komunikaci v oblasti popisu práce, udělování příkazů a instrukcí, prohlášení. Vzestupný směr komunikace přispívá ke zlepšení procesu řízení v podniku, předcházení a řešení

problémů na pracovišti, protože vedoucí pracovníci získávají od svých zaměstnanců zpětné vazby, názory, připomínky. (Horáková, 2002)

Diagonální komunikace je nejméně používaným komunikačním kanálem ze všech, ale je velmi účinná, protože informace přes vertikální a zároveň horizontální komunikaci může zabrat příliš času. Diagonální komunikace nám jak zkracuje čas, tak i snižuje množství práce v podniku. (Horáková, 2002)

2.1.3 Druhy médií

Média neboli kanály jsou pro nás velmi důležitá kvůli správnému výběru komunikace. Média rozdělujeme na 4 druhy:

- Ústní
- Písemná
- Vizuální
- Elektronická

Ústní komunikace je nejčastější způsob dorozumívání v organizaci. Nejčastěji se s ústní komunikací setkáme na poradách, jednáních, pohovorech, kdy si potřebujeme navzájem předávat informace, rozhodovat, prezentovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Výhody:

Okamžitá výměna informací

Bezprostřední zpětná vazba

Osobní kontakt

Vnímání výrazu obličeje a jiných prvků

Komunikace mezi více účastníky

Nevýhody:

Krátké uchování sdělení

Často vyvolává diskuzi

Ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti oponenta

Těžká kontrola při účasti většího počtu lidí

Náročná na přípravu

Písemná komunikace je další formou komunikace v organizaci. Z psané komunikace nám vznikne nějaký text, který můžeme kontrolovat, uchovávat a

následně se k němu vracet v případě potřeby. Písanou komunikaci využíváme ve výročních zprávách, dopisech, příkazech, směrnicích, člancích. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Výhody:

Přehledná evidence dokumentů
vazbu

Více času a klidu na promyšlení zareagování

Přesnější vyjadřování

Rozšiřuje informace do řady míst

Nevýhody:

Neumožňuje okamžitou zpětnou

Formální a zabere mnoho času

Těžké změnit již odeslané sdělení

Chybí bezprostřední osobní kontakt

Vizuální komunikaci lze lehce přirovnat k neverbální (mimoslovní) komunikaci a je doplňkem ústní komunikace. Mluvené slovo je často doprovázeno výrazy, gesty, postavením, ale do vizuální komunikace zařazujeme různé grafy, tabulky, fotografie, diapozitivy a jiné. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Výhody:

Zesílení verbální komunikace
slova

Zjednodušuje psané nebo mluvené slovo

Ilustruje výklad
materiálů

Poskytuje vizuální záznam

Nevýhody:

Obtížné pochopení bez doprovodu

Časová náročnost – filmy, tabulky

Nákladovost na rozšiřování

Elektronická komunikace je v současné době fenoménem. Komunikujeme díky internetu, sociálních sítí, faxu. V elektronické komunikaci si vyměňujeme informace jak písemně, tak i ústně pomocí VoIP (Voice over Internet Protocol). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Výhody:

Rychlý přenos dat

Nízké provozní náklady

Přenos velkého množství informací

Nevýhody:

Vysoká cena používaných zařízení

Možnost zahlcení systému počtem dat

Žádný fyzický kontakt mezi účastníky

2.1.4 Manažerské styly komunikace

Manažerská komunikace ovlivňuje veškeré dění v podniku, výkon podniku, jeho organizaci, plánování, řízení, a proto je na ní kladen velký důraz, jelikož manažeři informují své podřízené o věcech, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba vykonat. Snaží se i své zaměstnance ovlivnit a naučit. Manažeři musí efektivně komunikovat se svým týmem, aby dobře pochopili jeho myšlenky a mohli plnit jeho úkoly. Často však manažeři mluví jen ke svému týmu a zapomínají na zpětnou vazbu, což není komunikace. Proto je možné rozeznávat čtyři různé manažerské styly. (Střítová, 2001)

Styl A: Do tohoto stylu patří manažeři, kteří nepoužívají jak nechráněnou polohu, tak zpětnou vazbu. Nechráněná poloha vyžaduje, aby jedinec sdílel s ostatními pocity, údaje, názory a byl otevřený a čestný. Manažeři nerozumějí zaměstnancům a zaměstnanci nerozumí manažerovi. Takový manažer nemá přátelský vztah se svými lidmi a je k nim chladný a nadutý. Manažer stylu A má neefektivní interpersonální komunikaci a projevuje se jako autokratický vedoucí. (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1995)

Styl B: Manažeři ve stylu B využívají jen zpětnou vazbu. Sice by chtěli použít nechráněnou polohu, mít dobré vztahy se svými podřízenými, ale díky své osobnosti se nejsou schopni otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Manažeři ukazují falešnou tvář, kdy mají informace jen oni a ostatní je nemají. Když podřízení vědí, že si nechává manažer informace, nápady a názory pro sebe, nebudou mu důvěřovat a pro podnik je to

na škodu. Tito manažeři využívají permisivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh nebo projevují nezáměr. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995)

Styl C: Manažeři v tomto stylu dávají raději přednost před svými vlastními nápady a myšlenkami nápadům a názorům jiných. Tedy využívají jen nechráněnou polohu a žádnou zpětnou vazbu. Vzniká situace, kdy mají příslušné informace podřízený a ne manažer. Nemá zájem znát pocity a názory ostatních, jsou většinou nepřátelští, nejistí a otrávení. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995)

Styl D: Tento styl je nejefektivnější ze všech čtyř stylů, protože manažer při interpersonální komunikaci používá vyváženým způsobem jak nechráněnou polohu, tak i zpětnou vazbu. Sdílí pocity a názory ostatních, ale zároveň dokáže přijímat zpětnou vazbu. Úspěšní manažeři praktikují tento styl. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995)

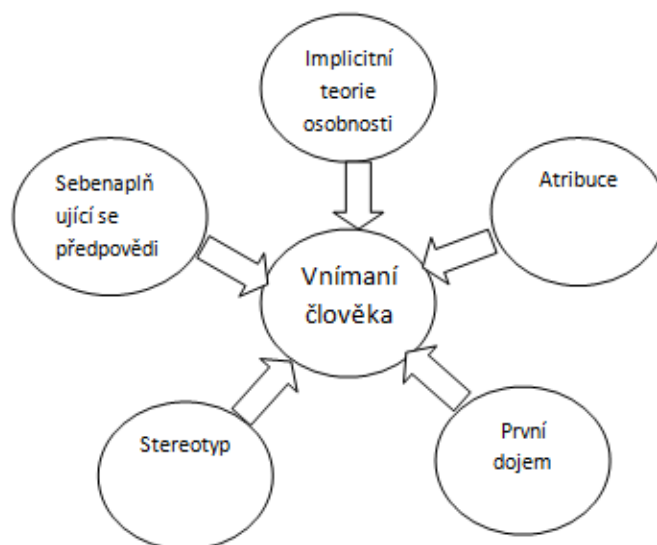
2.1.5 Komunikační dovednosti

Jestliže chceme být úspěšnými manažery, musíme zvládat základní komunikační dovednosti. Jak už jsem se zmiňoval výše, správná komunikace manažera zvyšuje výkon v podniku, ale i veškeré činnosti v podniku. Tyto komunikační dovednosti, které jsem vybral, nám usnadňují a zlepšují naše působení na ostatní lidi kolem nás. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

- Vnímání
- Naslouchání
- Asertivní komunikace
- Verbální sdělení
- Neverbální sdělení

Vnímání rozhoduje o tom, které informace přijmeme pomocí smyslových čidel a jaký význam jim přisoudíme. Proces vnímání jsou tři neoddělné fáze, které na sebe navazují, mohou se mísit a překrývat mezi sebou. 1) dochází ke smyslovým vjemům 2) smyslové vjemy jsou tříděny 3) smyslové vjemy jsou interpretovány a vyhodnoceny. Abychom správně vnímali sdělení, musíme se vyhnout pěti ovlivňujícím procesům. (Obrázek č.3) (Devito, 2001)

Obrázek 3: Procesy ovlivňující vnímání



Zdroj: Přepracováno autorem z DEVITO, 2001

Obrázek č.3 výše znázorňuje 5 procesů vnímání, které obsahují potenciaální bariéry, jež mohou bránit přesnému vnímání nebo je zamlžovat.

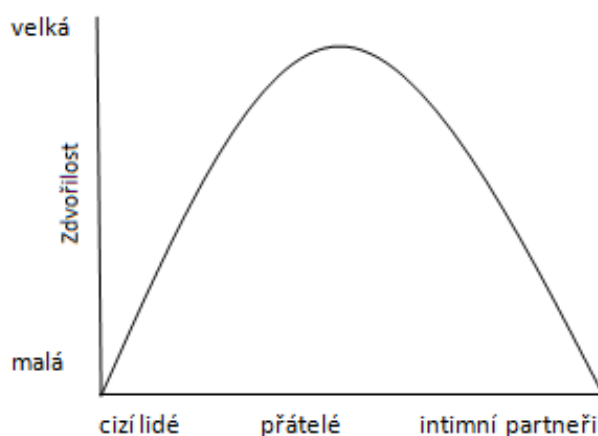
Efektivní **naslouchání** nám umožňuje učit se, získávat poznatky o druhých, vyhýbat se problémům a logičtěji a rozumněji se rozhodovat. Hlavně aktivní naslouchání nám pomáhá navazovat a udržovat vztahy s druhými. Správně naslouchat znamená být pozorný, vstřícný, koncentrovat se během delšího časového úseku, dokázat číst mezi řádky. K lepšímu aktivnímu naslouchání můžeme parafrázovat myšlenky mluvčího. Vlastními slovy si budeme zopakovávat jeho myšlenky, city a díky tomu dáваме najevo, že mu věnujeme pozornost. Dále se vyptáváme mluvčího. Otázky nám pomohou získat potřebně informace, jeho myšlenky, pocity a vyptávání vytváří dojem, že máme zájem a starost o druhé. Musíme věnovat určitou pozornost verbální i neverbální komunikaci mluvčího. Nesmíme se rozptylovat okolím, takže bychom měli odstraňovat rušivé vlivy okolí. Dále nesmíme skákat do řeči mluvčího a počkat, dokud neskončí. Pro naslouchání je zásadní zpětná vazba. V případě potřeby dáваме možnost mluvčímu nabídnout objasnění. (Khelerová, 1995)

Verbální sdělení je komunikování prostřednictvím mluveného slova. Co je řeč?
Jak vlastně funguje? Charakter řeči lze hodnotit z následujících hledisek:

- Denotační a konotační řeč
- Obsahuje různou míru abstrakce
- Obsahuje různou míru přímočarosti
- Řídí se určitými pravidly
- Její významy je lépe hledat v chování a jednání lidí než pouze ve slovech

Rozdíl mezi denotační a konotační řečí spočívá v tom, že denotace se vztahuje k objektivnímu významu daného slova a konotace k subjektivnímu nebo emocionálnímu významu daného slova. Přímočarost znamená, že některé informace jsou sdělovány přímo nebo nepřímo. V nepřímé řeči mluvíme oklikou a náznačkou, abychom nikoho neurazili. Řeč se řídí určitými zásadami, jako jsou mírumilovné vztahy, zachování tváře, sebedegradace (nezmiňování se o svých úspěších, zásluhách, schopnostech) a zdvořilosti. U pravidla zdvořilosti bych se pozastavil, protože mě malinko zaskočil. Zdvořilost je znázorněna následující křivkou (Obrázek č.4). (Střitová, 2001)

Obrázek 4: Wolfsonova křivka zdvořilosti



Zdroj: Přepřacováno autorem z BĚLOHLÁVEK, 2006

Na obrázku je vidět, že největší zdvořilost existuje mezi přáteli a nejmenší mezi cizími lidmi a intimními partnery. Já bych nakreslil křivku opačně, do tvaru „U“, jelikož si myslím, že lidé by měli být nejvíce zdvořilí k cizím lidem a ke svým partnerům. Dnes je doba, kdy máme s přáteli takový volný vztah, děláme si legraci ze sebe, mezi sebou a v těch chvílích upadá zdvořilost. Na rozdíl od přátel nevíme, co si můžeme dovolit k cizím lidem, tak bych byl k nim spíše co nejvíce zdvořilý a navazoval nové vztahy. (Devito, 2001)

Neverbální komunikace je mimoslovní dorozumívání. Mezi sebou komunikujeme prostřednictvím způsobu držení těla a jeho pohybu, mimikou celého obličeje, dotyků, intonací řeči, vzdáleností mezi komunikujícími. Neverbální komunikaci můžeme rozdělit na: (Plaňava, 2005)

- Kinezika - zabývá se pohyby celého těla
- Mimika - vyjadřování pomocí výrazem obličeje
- Gestika - komunikace rukou
- Vizika - zabývá se tím, co nám sdělují oči

- Posturologie - zkoumá postoj našeho těla
- Proxemika – zabývá se vzdáleností mezi dvěma komunikujícími stranami

Asertivní komunikace spočívá v odpovědném a dospělém chování, které klade důraz na vlastní zájmy. Především posuzuje vlastní myšlení a chování. Asertivní člověk bývá samostatný, nezávislý na ostatních, nehledá výmluvy za své chování, neomlouvá se za změnu názoru či neznalost a vždy komunikuje bez agrese. (Střítová, 2001)

Aby člověk zvládl asertivně jednat, musí se řídit deseti pravidly: Deset práv asertivního člověka (Grueber, 2007)

1. Právo posuzovat své chování, myšlenky a emoce a být za ně i jejich důsledky odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující své chování.
3. Právo sám posoudit, nakolik je odpovědný za řešení problémů ostatních lidí.
4. Právo změnit svůj názor.
5. Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.

6. Právo říci „nevím“
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Právo říci „já ti nerozumím“
10. Právo říci „je mi to jedno“

Jak asertivně řešit konflikt? Manažeři stále řeší konflikty a hlavně konflikty zbytečně blokuje chod v organizaci. Při neasertivním řešení problému zvolí manažer či zaměstnanec jednu z následujících taktik: (Ward, 1998)

<i>Agrese:</i>	vzájemné otevřené útoky
<i>Manipulace:</i>	vzájemné skryté útoky
<i>Kapitulace:</i>	jeden z účastníků se vzdá

Při použití těchto taktik může dojít jen ke čtyřem možným výsledkům:

1. výhra; prohra
2. prohra; výhra
3. prohra; prohra
4. výhra; výhra

V konfliktu buď zvítězí jen jedna strana, nebo prohrají všichni. Jediným způsobem, jak vyřešit konflikt, je vědomě usilovat o výsledek výhra; výhra, to znamená cílevědomě se rozhodnout pro jednání místo agrese, manipulace nebo kapitulace. Abychom mohli uplatnit asertivní jednání, musí být splněny tři podmínky: (Ward, 1998)

Vzájemný respekt: účastníci se musí navzájem respektovat

Legitimita nedohody: účastníci musí přijmout nedohodu jako přirozenou součást řešení konfliktu

Vnitřní závazek: účastníci musí usilovat o vzájemně výhodné řešení problému

2.1.6 Jak ústně komunikovat

Aby byl manažer úspěšný, musí umět správně komunikovat. Uvedu zde 7 myšlenek, jak komunikovat: (Payne, Payenová, 1998)

1. Naslouchání je aktivní, nikoli pasivní proces
2. Zopakujte hlavní body a povzbuzujte dotazy
3. Verbální agresí čelte otázkami
4. Pozor na „kulometnou palbu“ otázek
5. Jednejte odlišně s „velkorysími generalisty“ a „úzkoprsými detailisty“
6. Přístup výhra/výhra je lepší než přístup výhra/prohra
7. Nejlepší metodou je obvykle upřímnost

Myšlenku 1. a 6. jsem se již rozebíral dříve, tak se již o nich nebudu zmiňovat.

Ad. 2. Manažeři, kteří řídí porady, pravděpodobně velmi rychle zjistí, jak je důležité shrnout hlavní body, aby vše bylo srozumitelné a pochopitelné pro všechny. Měly by se rozdělit informace na jednotlivé části a zopakovat hlavní body. Zároveň by se mělo vyzývat k dotazům, které napomáhají k pochopení výkladu. (Payne, Payenová, 1998)

Ad. 3. Verbální agresí lze chápat jako slovní útoky na osobu. Nejlepším řešením na slovní napadení je čelit mu otázkami. Otázky totiž agresivního člověka nutí, aby přemýšlel v okamžiku, kdy ve skutečnosti, chce jen zareagovat útokem. Vytrvalé kladení otázek pomáhá k tomu, že hněv obvykle pomine. (Payne, Payenová, 1998)

Ad. 4. „Kulometná palba“ jsou otázky chrlené jedna za druhou prakticky bez přestávky. Člověk se pak ocitá v situaci, kdy neví, na jakou otázku má nejdříve odpovědět. Za každou otázkou by se měla udělat krátká pauza, aby nedocházelo ke zmatku, který vyvolá „kulometná palba“ otázek. Přestávka za položenou otázkou poskytuje dotazovanému trochu času na rozmyšlenou. (Payne, Payenová, 1998)

Ad. 5. Vždy je důležité se pečlivě připravit, a to bez ohledu na množství informací, které hodláme poskytnout. Musíme rozlišit, zda budeme jednat s „generalistou“ nebo s „detailistou“. U „generalisty“ se předkládá návrh s uvedením na

jeho hlavní přednosti. U „detailisty“ vysvětlíme celý proces, jímž jsme dospěli k závěru, a zeptáme se, které oblasti by chtěl vysvětlit podrobněji. (Payne, Payenová, 1998)

Ad. 7. Upřímnost neznámá, že máme všem říkat všechno, ale že to, co říkáme, je pravdivé. Na druhou stranu si důvěrné informace musíme nechávat pro sebe, ale zároveň vysvětlit, proč o nich nemůžeme mluvit. (Payne, Payenová, 1998)

2.2 Kooperace

Člověk jako jedinec nestačí na všechno sám. Proto potřebuje kolem sebe skupinu lidí, kteří mezi sebou spolupracují a mají stejné nebo velmi podobné cíle. Kooperace je tedy proces spolupůsobení, součinnosti, spolupráce, v němž se účastníci snaží dosáhnout společného cíle. Čím více tvořivých lidí ve skupině, tím více nápadů. Dva lidé, kteří táhnou za jeden provaz, mají potenciál jako dvě na druhou, tedy čtyři jednotlivci. Pokud jsou tři lidé v týmu, mají výkonnost jako dvě na třetí, tedy osm jednotlivců a tak dále. Ale pozor, nesmíme vybírat do týmu stejné typy lidí. Kdyby byli všichni členové v týmu stejní, nebyl by tým mocninou počtu týmů, ale prostým součtem. Proto výběr členů je důležitý a tedy v týmu rozeznáváme následující role: (Ivancevich, 1989)

- Coordinator (koordinátor nebo režisér) – Není to dominující člen v týmu, ale spíše stanovuje kritéria, upřesňuje cíle a směřuje celý tým k vytyčenému cíli.
- Shaper (formovač nebo předseda) – Většinou se jedná o extroverta, který se snaží dominovat a dávat věci do pohybu. Co nejrychleji se snaží dojít za svým cílem.
- Implementer (realizátor nebo tahoun) – Je to dřič v týmu, vždy to, co se mu řekne, to udělá. Muž reality, který přeměňuje sny ve skutečnost, ale stále se drží při zemi.
- Plant (inovátor nebo chrlič) – Tento člověk v týmu je originální a tvořivý. Sype nápady za nápady, ze kterých vycházejí určité výsledky. Na druhou stranu není ten pravý na praktickou realizaci.
- Resource Investigator (vyhledávač nebo shánil) – Typ člověka, který má dobré známosti a styky.

- Monitor Evaluator (vyhodnocovač nebo rejpal) – Řídí se mottem „dvakrát měř, jednou řež“. Je to analytik, který se málokdy mylí.
- Team Worker (týmový pracovník nebo hasič) – Komunikativní, extrovertní a sympatický člen, který řeší konflikty v týmu. Bývá největší oporou v týmu.
- Completer Finisher (dotahovač) – Detailista, který má na starost tempo práce, aby se zbytečně nepovolovalo.
- Specialist (specialista) – Největší „bedna“ týmu, protože má vysoké znalosti a nespočet informací.

2.2.1 Týmová spolupráce

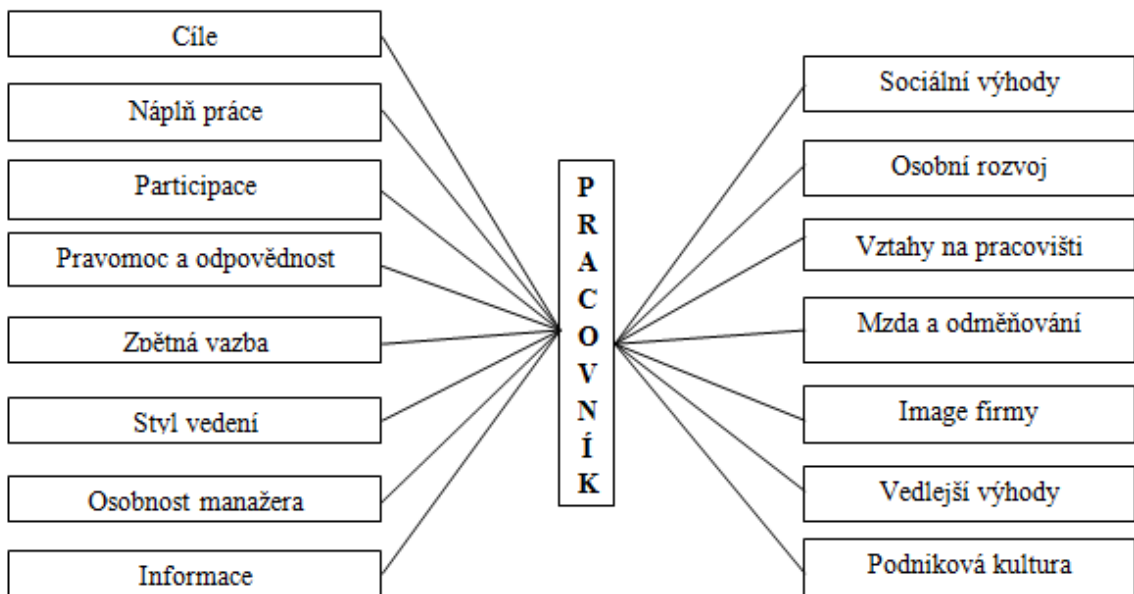
Jedinec v podniku na všechno sám nestačí, a proto se v organizacích tvoří různé týmy, které spolupracují na společných cílech. Jak jsem se zmiňoval výše, každý má určitou úlohu v týmu, ale hlavně má každý ze skupiny jiné zkušenosti a schopnosti. Právě proto je práce v týmu velmi užitečná, protože si zde pracovníci mezi sebou předávají zkušenosti, schopnosti, motivují se a inspirují. Jeden člen od druhého člena se něco přiučí a tím si rozvíjí své zkušenosti. Týmová spolupráce se projeví například při diskuzi o návrhu řešení. Jeden z týmu navrhne řešení a následně jiný člen dostane myšlenku, která by ho nenapadla díky předešlému nápadu. (Gruber, 2005)

Dobrá týmová spolupráce vede k tomu, aby byl tým úspěšný. K úspěchu vede dobrá atmosféra v týmu, která by měla být uvolněná s převládající pracovní náladou a bez nudy. Cíle, které mají být splněny, musí být jasné a srozumitelné pro všechny a celá skupina za nimi směřuje. Komunikace v týmu musí být uvolněná, pravidelná, otevřená, spontánní. Důležité je, aby jedinec neměl strach říct svůj názor. (Gruber, 2005)

2.2.2 Jak uvést pracovníky do pohybu

Každý z manažerů chce dospět k tomu, aby pracovníci nejen podávali očekávané výkony, ale aby mezi sebou spolupracovali, byli iniciativní a tvůrčí. Abychom uvedli pracovníky do pohybu, musíme docílit určitého pozitivního vnitřního napětí, na základě kterého se projeví odhodlání splnit úkol. Aby pracovník podal určitý výkon, který po něm požadujeme, je nutné, aby měl určité osobní předpoklady, ale zároveň musíme umět uplatnit různé vnější pobídky a oslovit vnitřní postoje pracovníka. Následující obrázek nám znázorňuje faktory, které pomáhají docílit, aby pracovník „měl chuť“ splnit úkol (Obrázek č.5). (Khelerová, 1995)

Obrázek 5: Motivační faktory



Zdroj: Přepřacováno autorem z KHELEROVÁ, 1995

3 Metodika a cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je charakterizovat a analyzovat komunikaci a kooperaci jako klíčové kompetence manažera. O spolupráci jsem požádal týmového manažera Ing. Jana Suchana ze společnosti Partners Financial Services, a.s., který mi vyšel vstříc. V rámci praktické části bakalářské práce bude zjišťována vzájemná komunikace a kooperace mezi manažerem a poradci. Následně se budu snažit najít cesty k odstranění chyb v komunikačním toku firmy.

Pro vlastní práci jsem si vytvořil dva dotazníky:

- Dotazník pro poradce
- Dotazník pro manažera

Dotazníkové šetření pro poradce je sestaveno z 18-ti uzavřených otázek a manažerský dotazník je složen ze 16-ti uzavřených otázek. Dotazníkové šetření jsem použil, abych získal potřebné informace k tomu, jak manažer z pohledu poradce komunikuje a spolupracuje se svými lidmi a opačně, jak jsou spokojeni s komunikací a kooperací manažerů se svými poradci. Dotazníky jsem vytvořil na internetové stránky, kdy jsme s Ing. Janem Suchanem rozeslali odkaz na dotazníky všem poradcům a manažerům ředitelky Petry Příchovské do e-mailových schránek. Je složité zastihnout všechny manažery a poradce v českobudějovickém sídle Partners, proto jsem se rozhodl umístit dotazníky na internetové stránky. V dotazníkovém šetření jsem použil uzavřené otázky, protože se pro respondenta snadněji a rychleji vyplňují a následně snadněji zpracovávají. Vyplnění dotazníku poradce a manažera trvá několik minut a může tak uskutečnit ve volné chvíli, zatímco například rozhovor s každým poradcem či manažerem by trval podstatně déle a musela by být s každým z nich domluvená individuální schůzka na konkrétní dobu.

Mezi prvními otázkami se objevuje základní rozřazení na pohlaví, věk, vzdělání nebo doba, po kterou dotyčný ve firmě pracuje. Mezi další body dotazníku patří již otázky týkající se komunikace a kooperace.

Získaná data zpracuji, prověřím, zda jsou odpovědi úplné, porovnáám a vyhodnotím. Následně budou navržena doporučení ke zlepšení komunikační dovednosti a kooperaci mezi manažerem a poradci.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Společnost Partners je poměrně mladou českou firmou, která vznikla roku 2007 v Praze a dnes je největší nezávislou finančně-poradenskou společností na českém trhu. Heslem Partners je Finanční poradenství JINAK. Do skupiny Partners dále patří Partners bankovní služby, Partners investiční společnost, Partners akademie a Partners média – www.finmag.cz, www.penize.cz. Společnost Partners má dvě hlavní centrály v Praze a Brně, 26 klientských center po České republice a mnoho poboček. Mezi zakladatele společnosti patří i velmi známý ekonom Pavel Kohout.

Obchodní firma:	Partners Financial Services, a.s.
Vznik společnosti:	18. července 2007 v Praze
Sídlo společnosti:	Prague Gate, 4. patro, Türkova 2319/5b, 149 00 Praha 4 – Chodov
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	30 000 000 Kč
Předmět podnikání:	investiční zprostředkovatel pojišťovací agent poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Zprostředkovatelskou činnost firma Partners, a.s. realizuje prostřednictvím sítě podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů a vázaných zástupců, pro které centrála společnosti zajišťuje veškeré řídicí, marketingové a administrativní činnosti.

Filozofie společnosti je dána heslem „Finanční poradenství jinak“, což podle Partners představuje celoživotní partnerství klienta a jeho finančního poradce a hlavně jejich vzájemnou důvěru a rovnováhu.

Partners poskytuje svým klientům aktuální informace z oblasti finančního trhu a předkládá důležité podklady pro kvalifikovanější rozhodování, a to především v těchto oblastech:

- Bankovní produkty

- Dotace
- Investice
- Stavební spoření
- Životní pojištění
- Leasing
- Neživotní pojištění
- Penzijní připojištění

Partners nenabízí jen finanční poradenství jinak, ale jak jsem zmiňoval výše, tak poskytuje:

- Partners bankovní služby – ve spolupráci s UniCredit Bank nabízí Partners své bankovní produkty a služby jako jsou běžné účty, spořicí účty i úvěrové produkty.
- Partners investiční společnost – umožňuje investování pomocí investičních programů Partners Universe 10, Partners Universe 13 a Partners Universe 6 do podílových fondů a to vše bez vstupních poplatků.
- Partners akademie – přichází s novými vzdělávacími projekty pro své poradce a manažery. Pomáhá získat prestižní evropský certifikát finančních poradců European Financial Advisor.

Společnost Partners má jedno ze svých klientských center v Českých Budějovicích. Zde budu spolupracovat a získávat veškeré informace od tamějšího týmového manažera Ing. Jana Suchana.

4.2 Komunikace a kooperace manažera s poradci

Abych zjistil, jak probíhá komunikace a kooperace mezi manažerem a poradcem, jak z pohledu manažera, tak z pohledu poradce, vytvořil jsem dva dotazníky.

- Dotazník pro poradce
- Dotazník pro manažery

Neodlišuji, zda k poradci získám jeho manažera, protože každý manažer prošel stejným manažerským vzdělávacím cyklem ve firmě a měl by vědět, jak správně komunikovat a spolupracovat s poradci. Proto se chci ujistit, zda manažeři dostatečně zvládají tyto dvě kompetence.

4.2.1 Dotazník pro poradce

Pro poradce jsem připravil 18 uzavřených otázek s eventuálně jednou otevřenou odpovědí. Dotazník jsem umístil na internetové stránky. Každému poradci z ředitelství Petry Příchovské byl zaslán do e-mailu odkaz na vyplnění dotazníku. Zpět se mi dostalo 34 řádně vyplněných dotazníků a nyní shrnu výsledky.

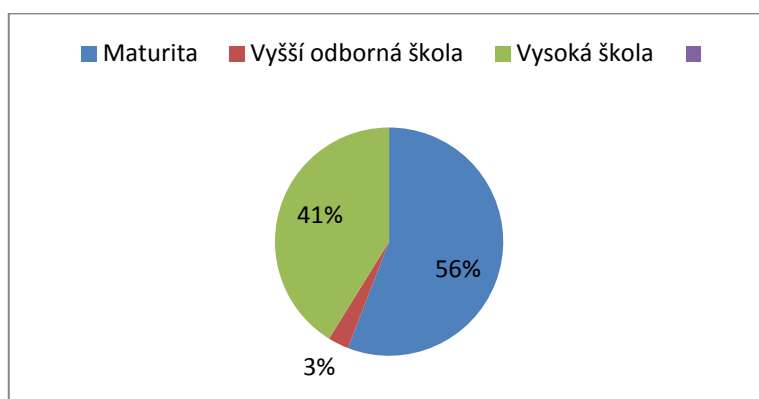
4.2.1.1 Základní rozřazení respondentů

1. Jste muž nebo žena?

Ve firmě Partners poskytuje poradenskou službu více žen než mužů, ti jsou spíše manažery. A to se potvrdilo i v dotaznicích, kdy mi dotazník řádně vyplnilo 20 žen a 14 mužů.

2. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání

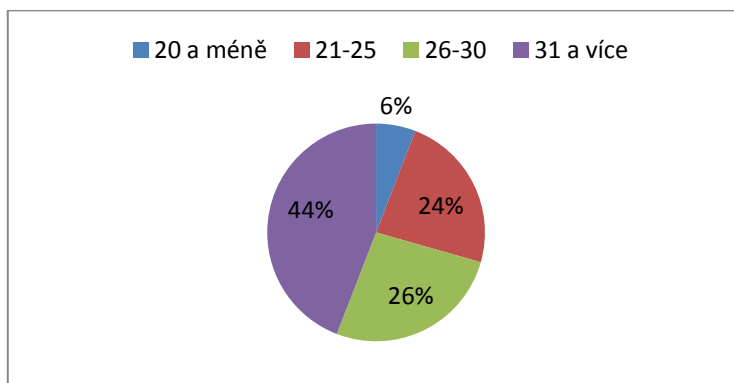


Zdroj: Autor

Aby mohl člověk ve firmě pracovat, musí mít minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Více jak polovina dotazovaných (19 odpovědí) má úspěšně zvládnutou maturitní zkoušku. Jediný z dotazovaných poradců absolvoval vyšší odbornou školu a zbytek (14) vystudoval vysokou školu.

3. Kolik je Vám let?

Graf 2: Kolik je Vám let?

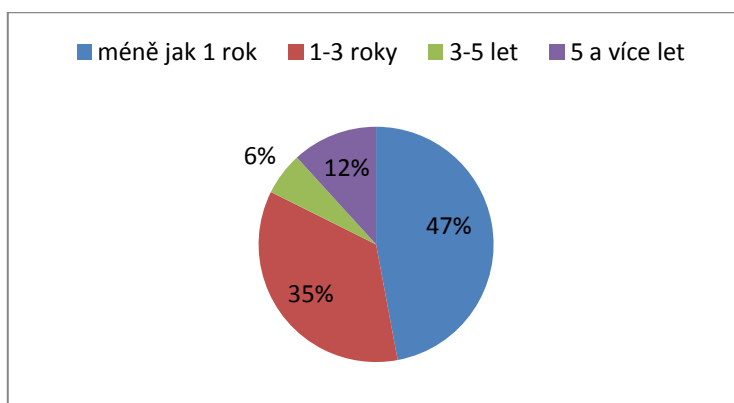


Zdroj: Autor

Ve firmě Partners pracují celkem mladí lidé. Více jak polovina dotazovaných poradců je mladší třiceti let a dokonce dva jsou mladší dvaceti let. Ostatní poradci (15) jsou starší třiceti let.

4. Jak dlouho pracujete ve firmě Partners?

Graf 3: Jak dlouho pracujete ve firmě Partners?



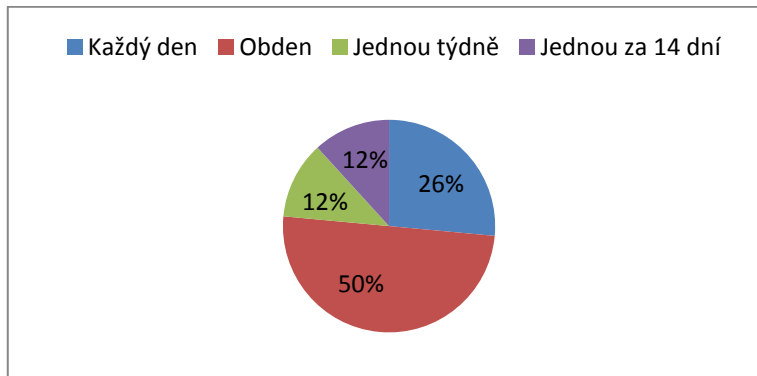
Zdroj: Autor

Společnost Partners je mladá, ale rychle se rozvíjející se firma. Proto téměř polovina dotazovaných (16) pracuje ve firmě méně jak 1 rok. Většina lidí se ve firmě vydává manažerskou cestou, ale najdou se i pracovníci, kteří se soustředí jen na poradenskou práci. To jsou respondenti, kteří odpověděli 3-5 let (2) nebo 5 a více let (4).

4.2.1.2 Komunikace

5. Jak často s Vámi komunikuje manažer?

Graf 4: Jak často s Vámi komunikuje manažer?

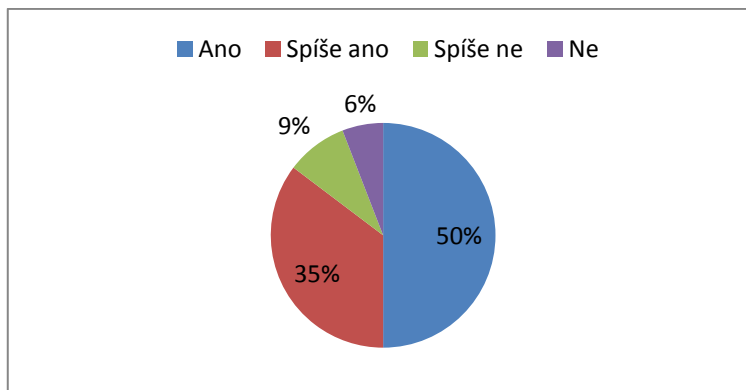


Zdroj: Autor

Manažer se snaží být kontaktu se svými poradci každý den (9) nebo maximálně obden (17). Odpověď „Jednou týdně“ (4) nebo „Jednou za 14 dní“ (4) zaškrtnli ti poradci, kteří jsou ve firmě minimálně 3 roky a nepotřebují být až zase tolik v kontaktu se svým manažerem.

6. Získáváte dostatečně potřebné informace od svého manažera?

Graf 5: Získáváte dostatečně potřebné informace od svého manažera?

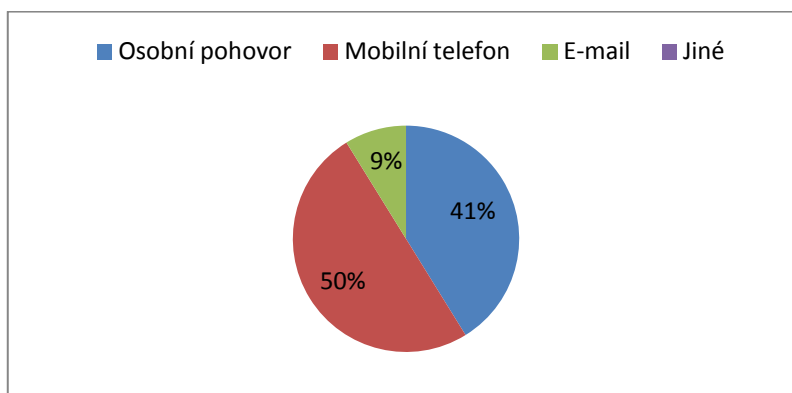


Zdroj: Autor

Polovina poradců (17) dostává veškeré potřebné informace a „Spíše ano“ (12) odpovědělo více jak čtvrtina dotazovaných. Očekávalo by se, že potřebné informace od svých manažerů nedostávají dlouholetí poradci, ale 3 poradci pracující ve firmě méně jak 1 rok odpověděli „Spíše ne“. Dá se říct, že komunikace směrem shora dolů je dobrá, ale mohla by být ještě lepší.

7. Přes který komunikační prostředek s Vámi manažer nejčastěji komunikuje?

Graf 6: Přes který komunikační prostředek s Vámi manažer nejčastěji komunikuje?

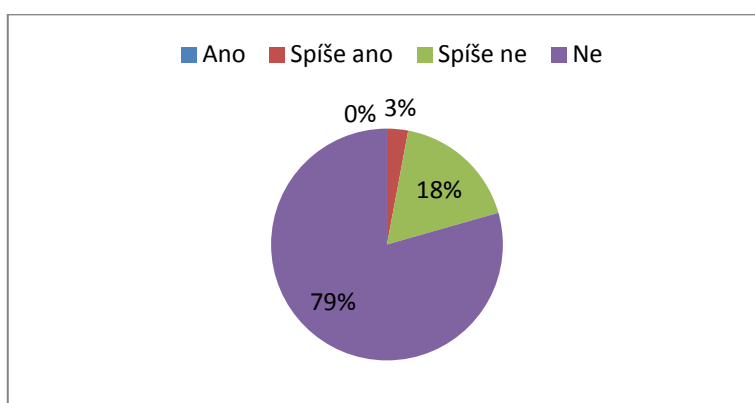


Zdroj: Autor

Nejčastějším komunikačním prostředkem manažerů je mobilní telefon (17). Je to dáno tím, že manažer chce být téměř každý den v kontaktu se svým poradcem, který může působit v jiném městě než manažer, nebo když manažer řeší neočekávané situace. Osobním pohovorem manažer kontroluje denní aktivity poradce nebo jeho pracovní problémy. Překvapilo mě, že u některých manažerů je nejčastějším komunikačním prostředkem e-mail (3). Odpověď „Jiné“ nezakroužkoval žádný z poradců.

8. Máte strach v komunikaci s manažerem mluvit otevřeně a říkat své názory?

Graf 7: Máte strach v komunikaci s manažerem mluvit otevřeně a říkat své názory?



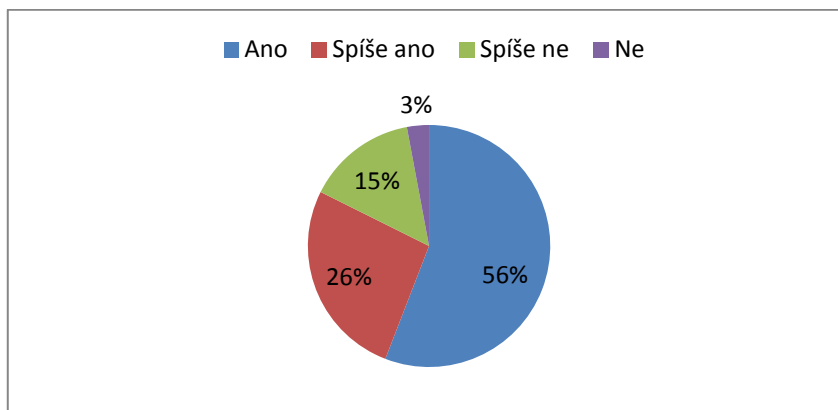
Zdroj: Autor

Z grafu je vidět, že poradci a manažeři mají mezi sebou dobré vztahy, kde je jim manažer zcela otevřen a přijímá jejich názory. Jediný z dotázaných, který odpověděl

„Spíše ano“, je ve firmě méně než jeden rok. Vůbec nikdo nemá strach mluvit otevřeně a prosazovat své názory.

9. Diskutuje s Vámi manažer o pracovních problémech?

Graf 8: Diskutuje s Vámi manažer o pracovních problémech?

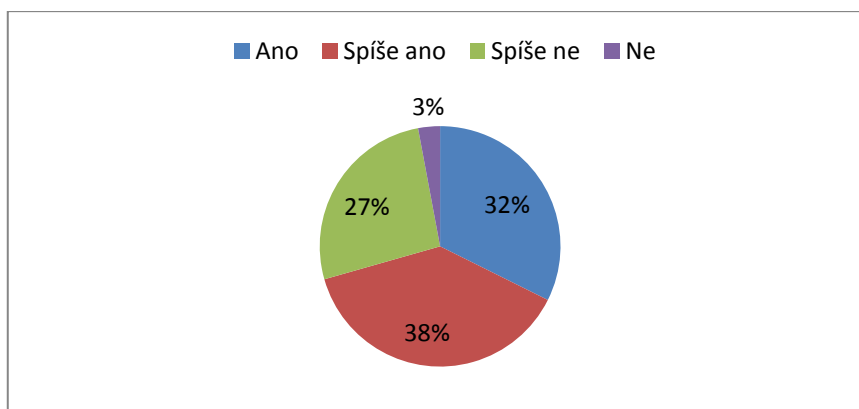


Zdroj: Autor

Více jak tři čtvrtiny poradců odpovědělo, že manažer řeší s nimi jejich pracovní problémy (19) nebo „Spíše ano“ (9). Je správné, že manažer s nimi řeší jejich problémy, protože kdo jiný by měl řešit pracovní problémy než manažer. Odpověď „Spíše ne“ (5) nebo „Ne“ (1) se objevila u poradců, kteří pracují ve firmě déle jak 3 roky a raději si problémy vyřeší sami.

10. Diskutuje s Vámi manažer o osobních problémech?

Graf 9: Diskutuje s Vámi manažer o osobních problémech?



Zdroj: Autor

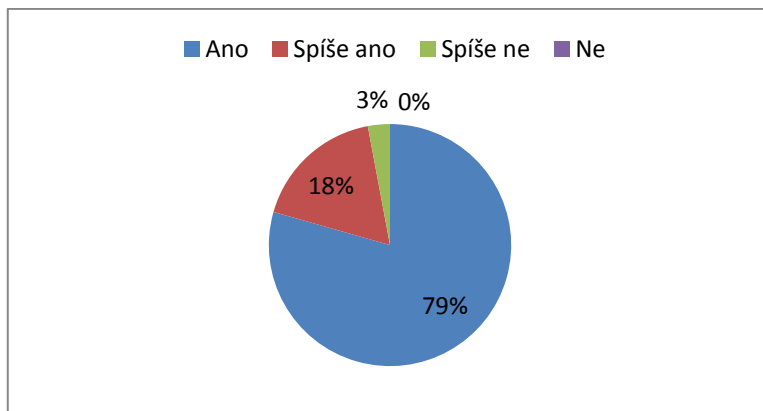
Odpovědi na tuto otázku mě mile překvapily. Nebývá to časté, že si manažeři povídají o osobních problémech s poradci (11). I to nejspíše nasvědčuje tomu, že poradci a manažeři mají mezi sebou dobré vztahy a díky tomu se jim nebojí říkat své

názory. Mladí poradci, kteří jsou ve firmě krátce, odpověděli „Spíše ne“ (9) nebo „Ne“ (1).

4.2.1.3 Kooperace

11. Zajímá se manažer, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?

Graf 10: Zajímá se manažer, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?

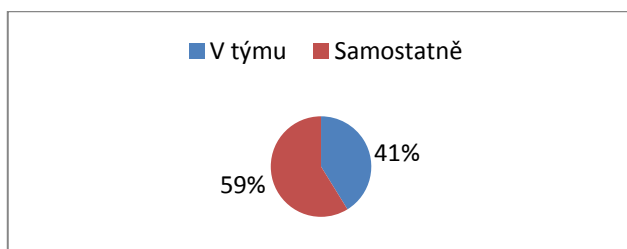


Zdroj: Autor

Více jak tři čtvrtiny poradců (26) odpovědělo, že se jejich manažer ujistí, zda jim byl zadaný úkol jasný. Manažer využívá zpětnou vazbu a poradce ví naprosto přesně, co má dělat. Jediný z dotázaných odpověděl, že se jeho manažer spíše nezajímá, zda mu byl zadaný úkol srozumitelný.

12. Pracujete v týmu nebo samostatně?

Graf 11: Pracujete v týmu nebo samostatně?

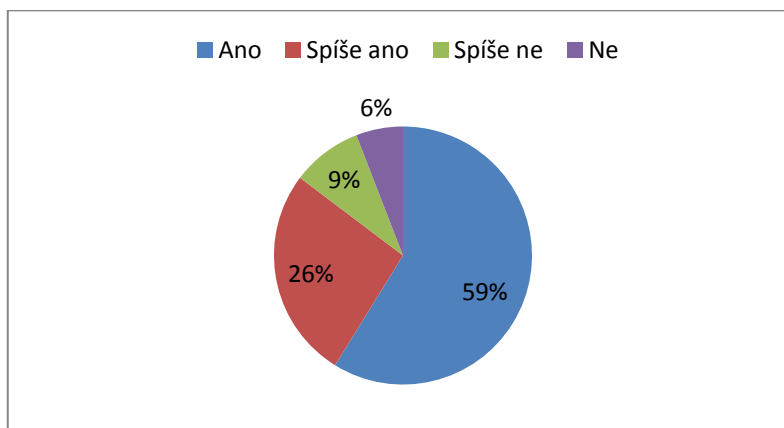


Zdroj: Autor

Více jak polovina dotázaných pracuje raději samostatně (20). Jsou to poradci, kteří už pracují delší dobu ve firmě a nepotřebují být tolik v kontaktu se svým manažerem nebo s ostatními poradci v týmu. Naopak poradci, kteří jsou v Partners krátce, pracují raději v týmu, kde je více poradců a navzájem se od sebe učí a pomáhají si.

13. Myslíte si, že Vám manažer dostatečně naslouchá?

Graf 12: Myslíte si, že Vám manažer dostatečně naslouchá

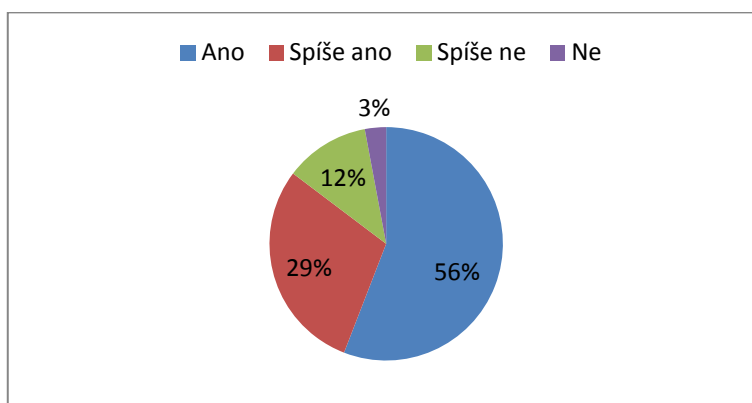


Zdroj: Autor

Tentokrát bych se nejdříve zastavil u výsledků, kde 2 poradci odpověděli, že jim manažer dostatečně nenaslouchá a 3 z nich zaškrtnuli odpověď, že jim spíše nenaslouchá. Manažerská pozice je velmi náročná a může se stát, že manažer některý zadaný úkol od poradce zapomene a musí se mu zadaný úkol či informace připomínat. Manažeři by měli řádně naslouchat poradcům, protože to samé chtějí od nich. Na druhou stranu komunikační dovednost naslouchání zvládají manažeři ve firmě Partners velmi dobře, protože „Ano“ odpovědělo 20 poradců a „Spíše ano“ 9 poradců.

14. Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vaším manažerem? Pokud ne, tak s čím jste nespokojeni?

Graf 13: Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vaším manažerem?

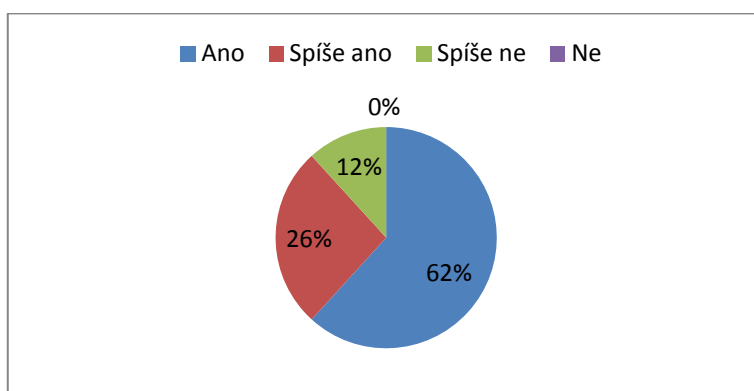


Zdroj: Autor

Nejčastěji se objevila odpověď „Ano“, přesně 19 poradců je spokojeno s komunikací a spoluprací se svým manažerem. „Spíše ano“ odpovědělo 10 z 34 poradců a pochvaluje si spolupráci s manažerem. Lepší komunikaci a kooperaci se svým manažerem by si dokázali představit celkem 4 poradci a jeden z dotázaných dokonce odpověděl, že s komunikací to opravdu vážne.

15. Myslíte si, že je Váš manažer asertivní? (přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné agrese a ústupnosti)

Graf 14: Myslíte si, že je Váš manažer asertivní?

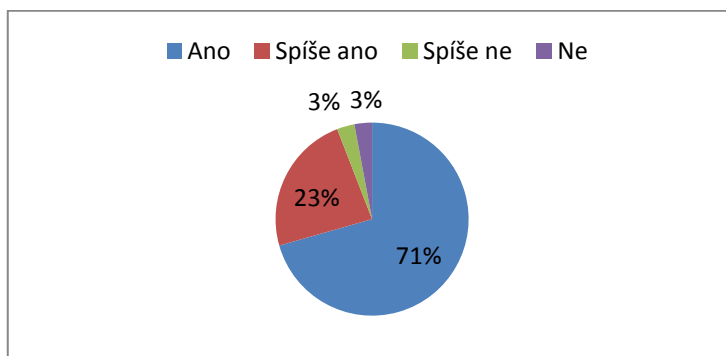


Zdroj: Autor

Podobné výsledky jsem očekával a nepřekvapily mě, jelikož z předešlých výsledků vyšlo, že manažeři uplatňují konzultativní nebo participativní styl řízení. Více jak polovina poradců si myslí, že jejich manažer jedná asertivně (21). „Spíše ano“ odpovědělo 9 poradců a „Spíše ne“ 4 poradci. Žádný z dotázaných si nemyslí, že by jeho manažer nejednal asertivně.

16. Máte důvěru ke svému manažerovi?

Graf 15: Máte důvěru ke svému manažerovi?

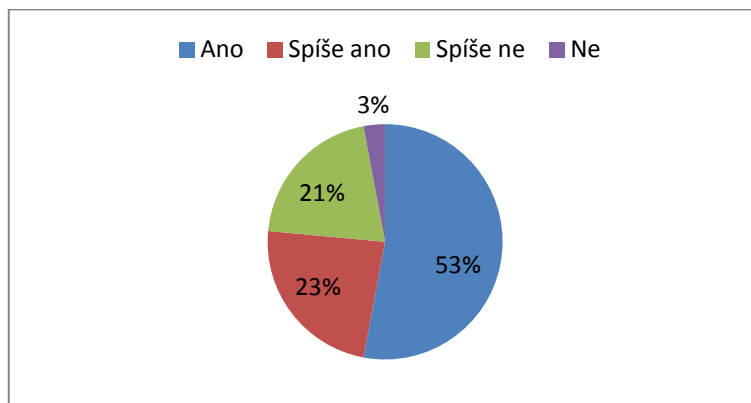


Zdroj: Autor

Opět se potvrdilo, jak mají mezi sebou dobré vztahy poradci s manažery. Manažeři ve firmě Partners mají velkou důvěru u svých poradců. Až 24 poradců z celkem 34 dotázaných má naprostou důvěru ke svému manažerovi. „Spíše ano“ má 8 poradců, ale bohužel se i našel jeden poradce, který vůbec „nemá“ nebo „spíše nemá“ důvěru ke svému manažerovi.

17. Dokáže Vás manažer dostatečně motivovat?

Graf 16: Dokáže Vás manažer dostatečně motivovat?

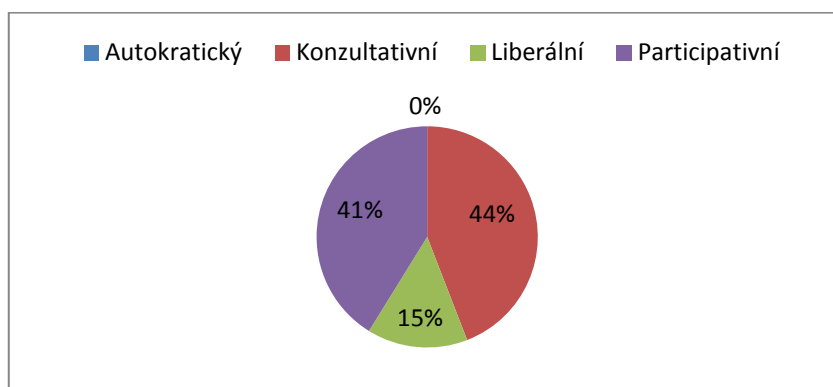


Zdroj: Autor

Zdravá motivace napomáhá k lepšímu výkonu jedince. Tři čtvrtiny poradců cítí, že je dostatečně motivováno od svých manažerů k tomu, aby se stali úspěšnějšími. Jenom 1 poradce není dostatečně motivován od svého manažera a 7 z 34 zakroužkovalo odpověď „Spíše ne“.

18. Jaký styl vedení uplatňuje Váš manažer?

Graf 17: Jaký styl vedení uplatňuje Váš manažer?



Zdroj: Autor

Ve firmě převládá konzultativní (15) a participativní (14) styl vedení. U poradců, kteří jsou ve firmě krátce, se uplatňuje konzultativní styl, kdy rozhoduje za poradce

manažer. Později poradce získává dostatečnou důvěru od svého manažera a sám i za sebe rozhoduje. Žádný z poradců nemá pocit, že by jeho manažer uplatňoval autokratický styl vedení.

4.2.2 Shrnutí dotazníku pro poradce

Dotazník odevzdalo 34 respondentů, kteří odpovídali na 18 uzavřených otázek s eventuálně jednou otevřenou odpovědí. První tři otázky byly obecně informativní o poradci, zbylých 15 otázek se vztahovalo ke komunikaci a kooperaci manažera s jednotlivými poradci ve firmě Partners. Tamější poradenskou službu poskytují spíše ženy než muži. Pro práci v Partners je potřeba mít úspěšně zvládnuté středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Tento požadavek má splněné 56% dotázaných, ostatní absolvovali vyšší odbornou školu a vysokou školu. Firma Partners je mladá firma, kde pracují celkem mladí lidé. Nejvíce poradců pracuje ve firmě méně jak rok (47%).

Manažeři se svými poradci komunikují každý nebo maximálně každý druhý den. Jenom se zkušenými dlouhodobými poradci je manažer v kontaktu jednou týdně nebo jednou za 14 dní. Další otázka se zaměřovala na získávání informací od manažera, kde skoro všichni dotázaní dostávají potřebné informace. Nejčastějším komunikačním prostředkem manažerů s poradci je mobilní telefon a poté až osobní pohovor. U jednoho manažera je překvapivě nejčastějším komunikačním prostředkem e-mail. Že mezi manažerem a poradcem panují dobré vztahy, poukazují odpovědi na otázky, zda mají poradci strach mluvit otevřeně s manažery a sdělovat jim svoje názory a jestli společně hovoří o svých osobních problémech. Jenom čerství poradci pracující ve firmě Partners mají zatím blok komunikovat se svým manažerem otevřeně a povídat si o osobních problémech.

Manažeři v Partners uplatňují dva styly vedení, participativní a konzultativní styl vedení. Je zde využívána zpětná vazba, protože 76% poradců odpovědělo, že se jejich manažer ujistí, zda byl úkol zadaný jím pochopen. Dlouholetí poradci raději pracují samostatně, protože ví co a jak, ale „nováčci“ spíše využívají práci v týmu, kde si navzájem pomáhají. Dobří manažeři jsou skvělými motivátory a umí jednat asertivně, 76% poradců je motivováno svým poradcem a 62% dotázaných si je jisto, že dokážou jednat asertivně.

Celkově 56% poradců je zcela spokojeno s komunikací a spoluprací se svým manažerem, 29% si myslí, že „Spíše ano“ a jenom jediný vůbec není spokojený. Jakou mají poradci důvěru k manažerovi? Opět vyšly kladné odpovědi. 71% dotázaných má naprostou důvěru, 23% „Spíše ano“ a po 3% byla zakroužkována možnost „Spíše ne“ a „Ne“.

4.2.3 Dotazník pro manažery

Proč jsem vytvořil zároveň i dotazník pro manažery? Zajímalo mě, jak jsou spokojeni s komunikací a kooperací se svými poradci samotní manažeři v Partners, protože postupem času se většinou stávají z jednotlivých poradců manažeři. Manažeři učí hned od začátku své poradce správné komunikaci a spolupráci jak v týmu, tak se svým manažerem. Dotazník obsahuje 16 uzavřených otázek s eventuálně jednou otevřenou odpovědí. Opět byl umístěn dotazník na internetových stránkách. Dotazník mi vyplnilo 8 manažerů a výsledky z něj vám hned interpretuji.

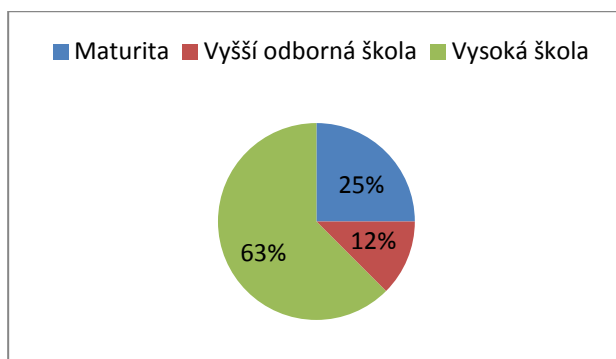
4.2.3.1 Základní rozřazení respondentů

1. Jste muž nebo žena?

Ve společnosti Partners jsou manažery spíše lidé mužského pohlaví. Na dotazník mi odpovědělo 7 mužů a 1 žena.

2. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání?

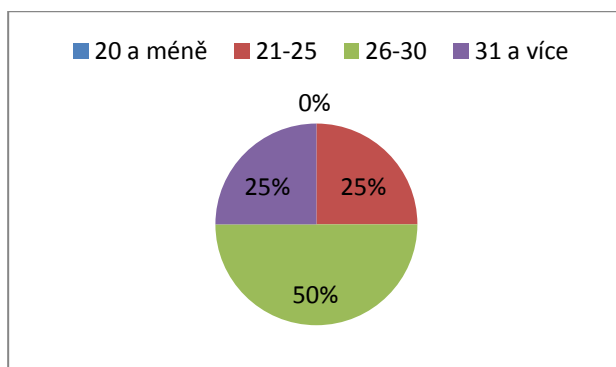


Zdroj: Autor

Podle výsledků jsou manažeři v Partners vzdělání, 5 z 8 dotázaných mají vysokoškolské vzdělání. Maturitní zkoušku složili 2 poradci a vyšší odbornou školu absolvoval jediný z odpovídajících.

3. Kolik je Vám let?

Graf 19: Kolik je Vám let?

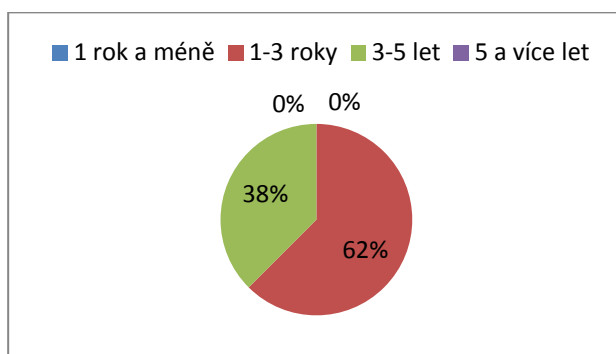


Zdroj: Autor

Ve firmě působí celkem mladí manažeři. Odpověď mezi věkem 26-30 zakroužkovali dohromady 4 manažeři. Žádný manažer není mladší dvaceti let. Dva manažeři jsou starší třiceti let a dva mezi věkem 21-25.

4. Jak dlouho jste na manažerské pozici?

Graf 20: Jak dlouho jste na manažerské pozici?



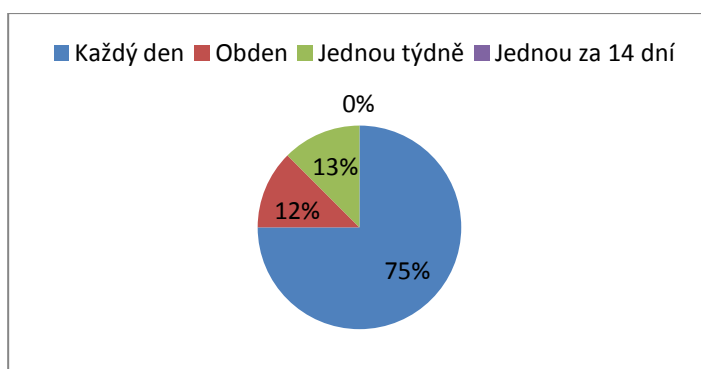
Zdroj: Autor

Žádný z manažerů není ve firmě méně jak 1 rok nebo déle jak 5 let. Nejvíce z dotázaných manažerů je v Partners 1-3 roky, celkem 5. Zbylí 3 manažeři jsou ve firmě 3-5 let.

4.2.3.2 Komunikace

5. Jak často komunikujete s poradci?

Graf 21: Jak často komunikujete s poradci?

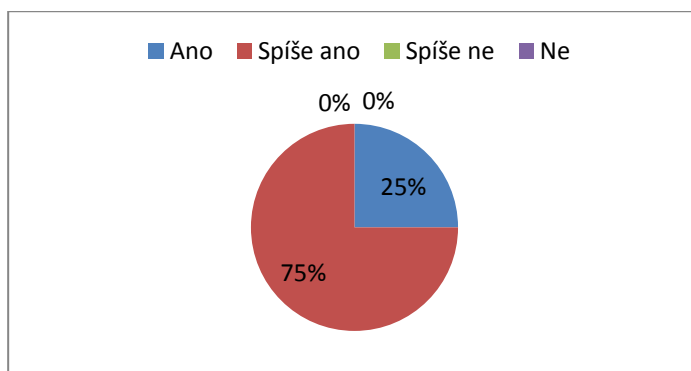


Zdroj: Autor

Správný manažer má být v kontaktu se svým poradce skoro každý den. Dotázaní manažeři komunikují s poradci „Každý den“ (6 odpovědí) nebo „Obden“ (1). Jediný manažer je v kontaktu se svým týmem „Jednou týdně“, což by se nemělo stávat. Ani jednou nebyla zakroužkována možnost „Jednou za 14 dní“.

6. Získáváte potřebné informace od svých poradců?

Graf 22: Získáváte potřebné informace od svých poradců?



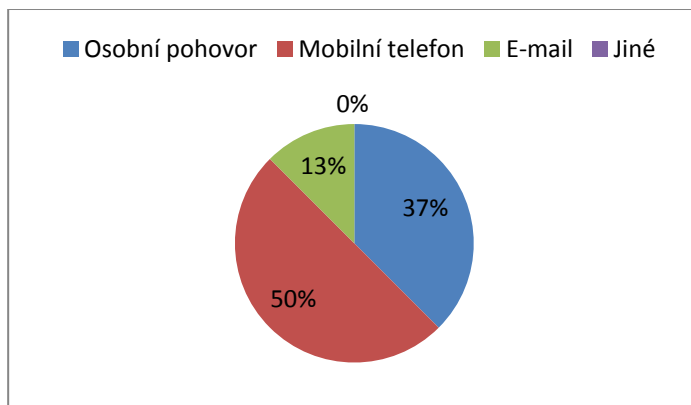
Zdroj: Autor

Tři čtvrtiny manažerů (6) „Spíše ano“ dostává informace, které potřebují od svých poradců. Jenom čtvrtina (2) z nich získává pokaždé kompletní informace od

svých poradců. Jako manažer bych kladl větší důraz na to, abych vždy dostával potřebná data od svých lidí. Ani jednou nebyla odpovězena možnost „Ne“ a „Spíše ne“.

7. Přes který komunikační prostředek s Vámi poradci nejčastěji komunikují?

Graf 23: Přes který komunikační prostředek s Vámi poradci nejčastěji komunikují?

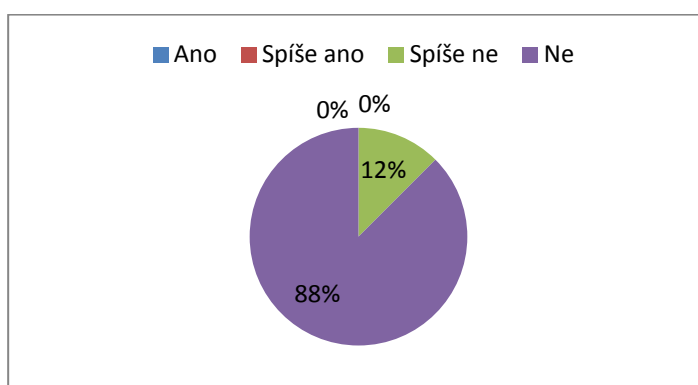


Zdroj: Autor

Při spolupráci s ing. Suchanem jsem si hned všiml jedné věci. Stále mu zvonil mobilní telefon. Samozřejmě mu nevolali jen jeho poradci, ale častokrát mu volali lidé z týmu a žádali ho o pomoc. Proto také vyšlo, že nejčastějším komunikačním prostředkem je mobilní telefon (4). Poté nejčastěji komunikují poradci s manažery osobně a s jedním manažerem komunikují přes e-mail.

8. Máte strach v komunikaci se svými poradci mluvit otevřeně a říkat své názory?

Graf 24: Máte strach v komunikaci se svými poradci mluvit otevřeně a říkat své názory?

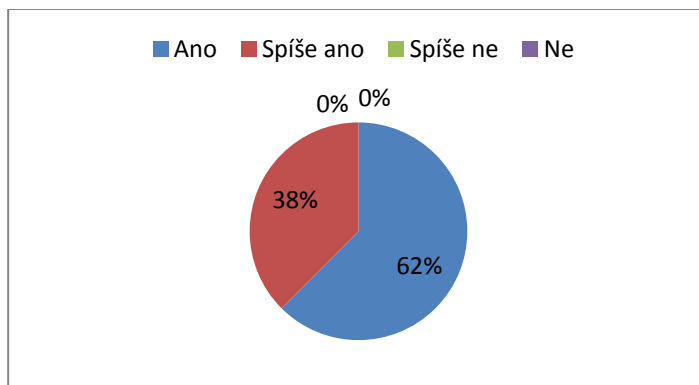


Zdroj: Autor

Ano, správně. Žádný manažer nemá mít strach při otevřené diskuzi a prosazování svých názorů. Jeden manažer zakroužkoval „Spíše ne“, ale zbylých sedm se nebojí mluvit otevřeně se svými lidmi v týmu.

9. Diskutují s Vámi poradci o svých profesních problémech?

Graf 25: Diskutují s Vámi poradci o svých profesních problémech?

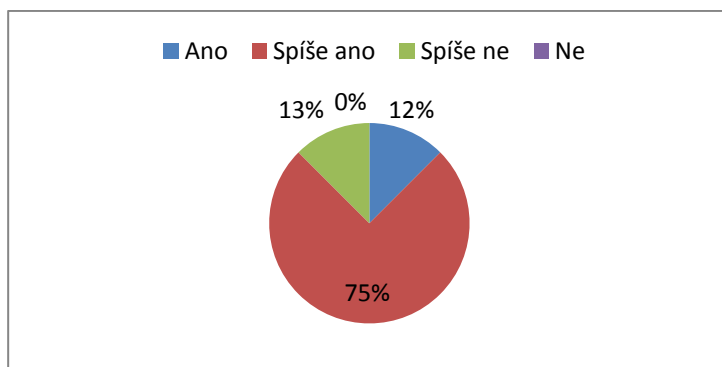


Zdroj: Autor

Přes polovinu manažerů odpovědělo „Ano“ (5) a zbylí „Spíše ano“ (3). Čekal jsem, že poradci budou své problémy v práci řešit s manažerem, ale bylo mi řečeno, že někdy si je raději řeší sami nebo pomáhají s problémem kolegové z týmu.

10. Diskutují s Vámi poradci o svých osobních problémech?

Graf 26: Diskutují s Vámi poradci o svých osobních problémech?



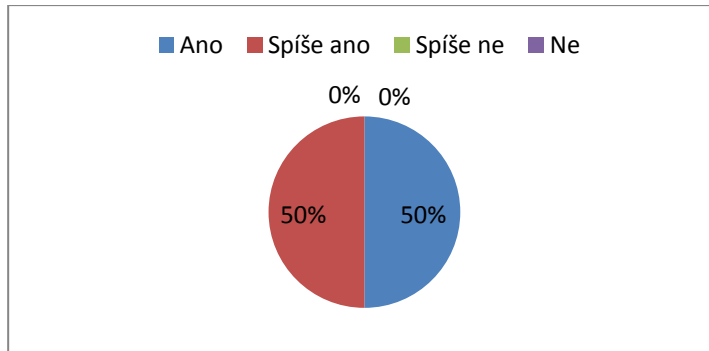
Zdroj: Autor

Jak jsem psal dříve, opět se potvrdilo, že mají manažeři s poradci velmi dobré vztahy. Poradci se svěřují se svými osobními problémy manažerovi. 6 z 8 manažerů odpovědělo „Spíše ano“, zbylí po jednom zakroužkovali „Ano“ a „Spíše ne“.

4.2.3.3 Kooperace

11. Zajímá se poradce, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?

Graf 27: Zajímá se poradce, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?

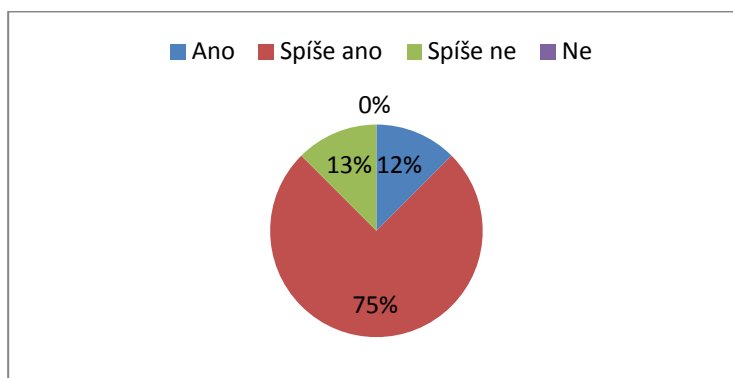


Zdroj: Autor

Zde je využívána zpětná vazba a velmi dobře. Poradci se ujistí, že úkoly, které zadali manažerovi, jsou mu jasné a manažer přesně ví, co má dělat a může zpracovat poradcovy požadavky. Jedna polovina manažerů odpověděla „Ano“ a druhá polovina zakroužkovala odpověď „Spíše ano“. Ani jednou nebyla zaškrtnuta možnost „Spíše ne“ nebo „Ne“.

12. Myslíte si, že Vám poradci dostatečně naslouchají?

Graf 28: Myslíte si, že Vám poradci dostatečně naslouchají?



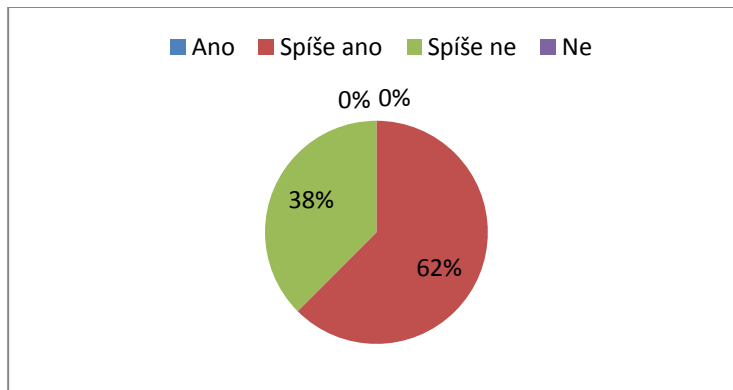
Zdroj: Autor

Jenom jeden manažer je přesvědčen o tom, že mu ho jeho poradci dostatečně naslouchají. Šestkrát zakroužkovaná odpověď „Spíše ano“ je též dobrá, ale ještě mohou manažerů zapracovat na tom, aby jim poradci dokázali dostatečně naslouchat. Poslední z dotázaných manažerů není moc spokojený s nasloucháním jeho týmu. Měl by se nad

touto situací zamyslet, proč to tak je, a něco pro zlepšení daného stavu udělat. Ani jednou nebyla označena možnost „Ne“.

13. Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vašimi poradci? Pokud ne, tak s čím jste nespokojeni?

Graf 29: Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vašimi poradci?

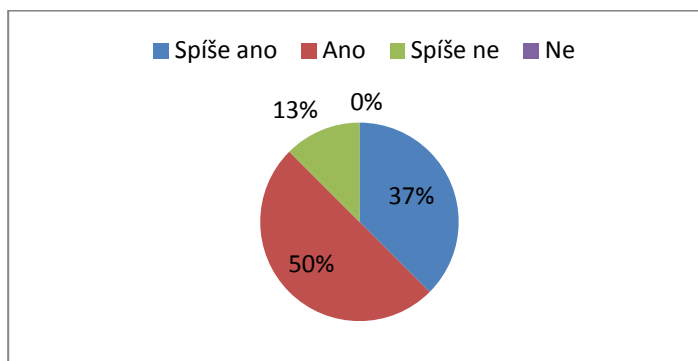


Zdroj: Autor

Velmi překvapující je, že žádný z manažerů není zcela spokojený se spoluprací a komunikací se svými poradci. Přes polovinu z nich je „částečně spokojených“ (5), ale zbylí tři manažeři „spíše nejsou“ spokojeni. I když z předcházejících výsledků vyplývá, že mají manažeři a poradci mezi sebou dobré vztahy, tak však nejsou úplně spokojeni se vzájemnou komunikací a spoluprací. Měli by si o tom promluvit.

14. Myslíte si, že Vaši poradci dokážou jednat asertivně? (přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné agrese a ústupnosti)

Graf 30: Myslíte si, že Vaši poradci dokážou jednat asertivně?



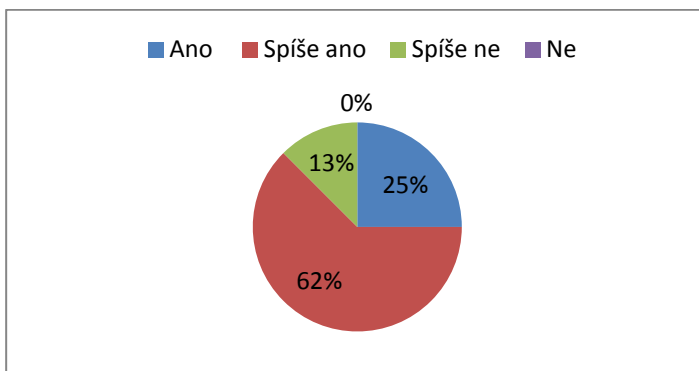
Zdroj: Autor

Nejčastěji vyskytovaná odpověď byla „Ano“ (4), druhá „Spíše ano“ (3). Myslím si, že v této profesi nejde, aby poradce jednal agresivně, ale musí jednat asertivně. Manažeři učí hned od začátku svůj tým asertivnímu jednání. Pro poradce je dobrou

zkušeností, když sami vidí, že jejich manažer jedná asertivně. Jeden manažer odpověděl „Spíše ne“ a ani jednou nebyla odpovězena možnost „Ne“.

15. Máte důvěru ke svým poradcům?

Graf 31: Máte důvěru ke svým poradcům?

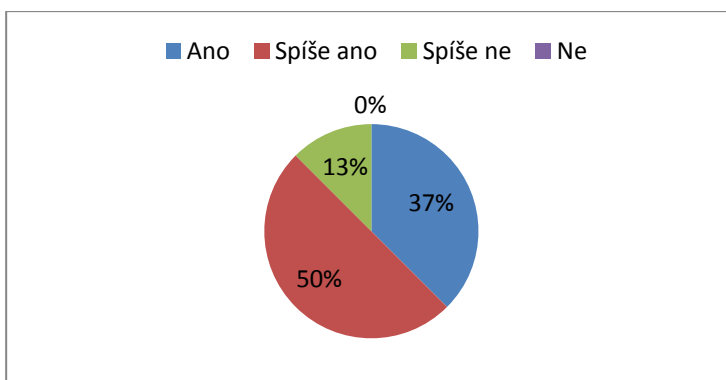


Zdroj: Autor

Důvěra v týmu je na prvním místě, ale jenom dva manažeři ji „mají“ ke svým poradcům. „Částečnou“ důvěru ke svému týmu má 5 z 8 manažerů a jeden ji „Spíše nemá“. Tato otázka je úzce spojena se spokojeností komunikace a spolupráce s poradci a opět se potvrdilo, že by se vzájemná práce v týmu mohla zlepšit. Odpověď „Ne“ se nevyskytla v této otázce ani jednou.

16. Motivujete dostatečně své poradce?

Graf 32: Motivujete dostatečně své poradce?



Zdroj: Autor

Z předchozího výsledku vyšlo, že 53% poradců je dostatečně motivováno svými manažery, 23% „Spíše ano“, 21 % „Spíše ne“ a 3% „není“ vůbec motivováno. Potvrdilo se, že manažeři se snaží motivovat poradce k lepším výkonům, ale najde se i manažer, který neklade na motivaci žádný důraz. Nejčastější odpověď byla „Spíše ano“ (4), poté

„Ano“ (3) a jednou byla zakroužkována možnost „Spíše ne“. Žádný z manažerů vůbec nemotivuje svůj tým.

4.2.4 Shrnutí dotazníku pro manažery

Dotazník, který vyplňovali manažeři firmy Partners, obsahoval 16 otázek a řádně mi ho odevzdalo celkem 8 manažerů. První tři otázky byly zase obecně informativní a zbylé otázky byly zaměřeny k práci ve firmě. Ve firmě Partners je na manažerské pozici více mužů než žen. Dotazník mi vyplnilo 7 mužů a 1 žena. Nejvíce manažerů vystudovalo vysokou školu (63%), ostatní buď vyšší odbornou školu (25%) nebo střední školu (12%). Přesně jedna polovina z dotázaných manažerů je ve věku 26-30 let, žádný z nich není mladší dvaceti let a zároveň není nikdo, kdo by byl na manažerské pozici déle jak 5 let.

Manažeři komunikují s poradci každý den nebo obden nejčastěji pomocí mobilního telefonu. Poté hodně často komunikují mezi sebou osobním pohovorem a podle mého názoru, bohužel, i e-mailem. Z větší části získávají manažeři od svých poradců informace, které nejsou zcela úplné, protože na tuto otázku, zda získávají potřebné informace od poradců, mi odpovědělo 25% manažerů „Ano“ a zbylých 75% „Spíše ano“. Opět se potvrdilo, že manažeři a poradci mají mezi sebou navzájem dobré vztahy. Manažer nemá žádný ostych mluvit otevřeně, prosazovat své názory a dokáže do určité míry mluvit s poradcem o svých osobních problémech

. Mezi manažerem a poradcem funguje zpětná vazba. Na otázku, zda se zajímá poradce, jestli úkoly, které zadal manažerovi, mu byly srozumitelné, mi zakroužkovalo odpověď „Ano“ 50% a „Spíše ano“ 50%. Manažeři učí od začátku své poradce asertivnímu jednání kvůli tomu, že se hned od počátku své práce dostávají do kontaktu a řešení věcí s lidmi. Polovina z manažerů si myslí, že umí poradci jednat asertivně, 37% „Spíše ano“ a jen 13% „Spíše ne“. Motivují dostatečně manažeři svůj tým k lepším výkonům a úspěchům? Jedna polovina odpověděla „Ano“, 37% „Spíše ano“ a 13% „Spíše ne“.

Manažeři jsou spokojeni s celkovou komunikací a spoluprací se svými poradci jen zčásti, žádný z nich není úplně spokojený a 67% je částečně spokojeno. Tento výsledek se odrazil i na důvěře ke svým poradcům. Jen 25% manažerů má ke svému týmu naprostou důvěru, ale na druhou stranu nikdo neodpověděl, že by neměl vůbec

žádnou důvěru. Ani s nasloucháním u poradců to není na 100%. Nejčastější odpovědí, zda poradci dostatečně naslouchají manažerům, byla možnost „Spíše ano“ s 75%.

4.3 Doporučení

Podle výsledků z dotazníkového šetření vyšlo, že komunikace a kooperace mezi manažerem a poradci ve firmě Partners je na velmi dobré úrovni díky manažerskému vzdělávacímu cyklu, ale samozřejmě jsou věci, které by se mohly ve firmě zlepšit a přispět k tomu, aby všichni účastníci byli naprosto spokojeni se vzájemnou komunikací a kooperací.

Manažeři a poradci chtějí být společně v kontaktu každý den, ale jako nejčastější komunikační prostředek používá některý z manažerů i poradců e-mail. Není to dobré řešení, protože při komunikaci e-mailem je vynecháván fyzický kontakt mezi účastníky a není úplně jisté, zda poradce či manažer dostane danou informaci včas, jelikož může dojít k zahlcení systému.

Další problém, který by mezi sebou měli poradci a manažeři vyřešit, je získávání potřebných informací. Jak manažer od poradců, tak poradci od manažerů nedostávají vždy kompletní informace. Doporučoval bych například věnovat jedno odpoledne k tomu, aby si manažeři sedli se svým týmem a rozebrali podrobně nezbytné věci k získávání potřebných informací.

Manažeři jsou si vědomi, že dostatečně nemotivují své poradce a oni sami to také cítí. Motivaci by měli manažeři věnovat zvýšenou pozornost, protože člověku, kterému chybí motivace, obvykle kolem sebe šíří nechuť pracovat a hlavně se ve firmě zabývá jinými aktivitami, jenom ne svou prací. Na druhou stranu někoho motivují vydělané peníze, někoho zase skutečnost, že se může učit a získávat nové informace, jiní zase slyší na kariérní postup.

Mezi manažerem a poradcem panuje dobrá atmosféra. Navzájem se nebojí mluvit otevřeně a říct svůj názor. I díky tomu spolu mluví do jisté míry i o osobních problémech. Bohužel nejsou účastníci celkově spokojeni se společnou komunikací a spoluprací. Doporučoval bych, aby více spolu hovořili osobně a ne pomocí mobilního telefonu či e-mailu, neboť v některých případech je velmi komplikované správně komunikovat a vyřídit záležitost telefonicky.

Shrnutí nejdůležitějších návrhů změn v bodech:

- vynechat e-mail jako nejčastější komunikační prostředek
- zaměření se na získávání potřebných informací
- více motivovat poradce
- častější osobní komunikace mezi poradcem a manažerem

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a popsat komunikaci a kooperaci, jako klíčové kompetence manažera. Tato analýza byla provedena dotazníkovým šetřením ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Pro praktickou část mé bakalářské práce byly sestaveny dva dotazníky- jeden pro manažery a druhý pro jejich poradce. Účelem bylo porovnat, jaký mají pohled poradci na komunikaci a kooperaci svých manažerů a zároveň naopak, jak jsou manažeři spokojeni s poradci.

Z dotazníkového šetření jsem se snažil získat informace od poradců a manažerů. Poradci i manažeři se shodovali v odpovědích na oblasti, ve kterých nejsou částečně spokojeni. Obě dvě strany uvedly, že nezískávají vždy potřebné informace a celková komunikace a spolupráce by mohla být dle jejich názorů na lepší úrovni. Většina poradců není dostatečně motivována svými manažery a sami manažeři potvrdili, že je až tak moc nemotivují. Myslím si, že zlepšením komunikace a kooperace mezi manažerem a poradcem selepší výkon celého týmu a organizace.

Jedna z otázek se zaměřovala na styl vedení manažerů uplatňovaný v jejich týmu. Poradci měli na výběr mezi čtyřmi variantami: autokratický, konzultativní, participativní a liberální styl vedení. Poradci zvolili buď konzultativní anebo participativní styl vedení, pouze jeden poradce uvedl styl liberální. Žádný z manažerů neuplatňuje autokratický styl vedení.

Komunikace a kooperace jsou opravdu klíčovými kompetencemi manažera. Jednotlivé výkony a úspěchy jsou závislé na správné komunikaci a spolupráci. Doufám, že mé návrhy dopomohou k tomu, aby byla komunikace a kooperace mezi manažery a jejich poradci na ještě lepší úrovni než je v současné době a aby manažeři ještě více zkvalitňovali své manažerské dovednosti.

6 Summary

The goal of my thesis was to analyse and describe the key competencies of a manager - the communication skills and the cooperation. The analysis was carried out in a form of questionnaire survey in the Partners Financial Services, a.s. Two questionnaires were prepared for the practical part of my bachelor thesis, the first one for managers, the second one for their advisers. My aim was to compare the viewpoints of managers on advisers, and reversely, in regard to the communication skills and mutual cooperation.

From the questionnaire I obtained following data. Both managers and advisers stated that their mutual cooperation and communication is not everytime optimal and that not always they get information they needed. The majority of advisers is not motivated enough by their managers. This was confirmed by both advisers and managers. I truly believe that with better communication and cooperation, the overall performance of a company improves.

One of the questions was aimed at the “manager style“ used in their teamgroups. Advisers could choose between four options: autocratic, consultative, participative and liberal style of manager leadership. None of the managers uses the autocratic style.

Communication and cooperation are really the key competencies of a manager. The individual performances and successes are dependent on the correct communication and cooperation. I hope that my proposals will help to establish better communication and cooperation standards in the companies than that which hold nowadays. Let's hope that managers will continue to improve their manager qualities.

7 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 721 s. ISBN 80-251-0396-X

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8

IVANCEVICH, John M. *Management: principles and functions*. 4th ed. Homewood: BPI Irwin, 1989, 765 s. ISBN 02-560-6671-X.

GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. 2., roz. vyd. Ostrava: Gruber - techniky duševní práce, 2007, 249 s. ISBN 978-808-5624-236

HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-859-4399-9

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

STŘÍTOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 72 s. ISBN 80-245-0174-0

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5
60

WEIHRICH, Heinz. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1993, 744 s. ISBN 00-706-9170-3

GRUEBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2005, 252 s. ISBN 80-7329-092-8

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1994, 198 s. ISBN 80-85794-14-4

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Fundamentals of Management*. 9. vyd. Illinois: Richard D. Irwin, INC, 1995, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 824 s. ISBN 80-85943-59-X.

PAYNE, John a Shirley PAYENOVÁ. Repetitorium manažerských dovedností: Jak zdokonalit sám sebe. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 824 s. ISBN 80-85943-76-X.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

TEPPER, Bruce B. Manažerské znalosti a dovednosti. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 112 s. ISBN 80-7169-347-2.

8 Seznam obrázků a grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání	27
Graf 2: Kolik je Vám let?	28
Graf 3: Jak dlouho pracujete ve firmě Partners?	28
Graf 4: Jak často s Vámi komunikuje manažer?	29
Graf 5: Získáváte dostatečně potřebné informace od svého manažera?	29
Graf 6: Přes který komunikační prostředek s Vámi manažer nejčastěji komunikuje?	30
Graf 7: Máte strach v komunikaci s manažerem mluvit otevřeně a říkat své názory?	30
Graf 8: Jaký styl vedení uplatňuje Váš manažer?	35
Graf 9: Diskutuje s Vámi manažer o pracovních problémech?	31
Graf 10: Diskutuje s Vámi manažer o osobních problémech?	31
Graf 11: Zajímá se manažer, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?	32
Graf 12: Pracujete v týmu nebo samostatně?	32
Graf 13: Myslíte si, že Váš manažer dostatečně naslouchá	33
Graf 14: Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vášim manažerem?	33
Graf 15: Myslíte si, že je Váš manažer asertivní?	34
Graf 16: Máte důvěru ke svému manažerovi?	34
Graf 17: Dokáže Vás manažer dostatečně motivovat?	35
Graf 18: Nejvyšší dosažené vzdělání?	37
Graf 19: Kolik je Vám let?	38
Graf 20: Jak dlouho jste na manažerské pozici?	38
Graf 21: Jak často komunikujete s poradci?	39
Graf 22: Získáváte potřebné informace od svých poradců?	39
Graf 23: Přes který komunikační prostředek s Vámi poradci nejčastěji komunikují?	40
Graf 24: Máte strach v komunikaci se svými poradci mluvit otevřeně a říkat své názory?	40
Graf 25: Diskutují s Vámi poradci o svých profesních problémech?	41
Graf 26: Diskutují s Vámi poradci o svých osobních problémech?	41
Graf 27: Zajímá se poradce, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?	42
Graf 28: Myslíte si, že Váš poradci dostatečně naslouchají?	42
Graf 29: Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vašimi poradci?	43
Graf 30: Myslíte si, že Vaši poradci dokážou jednat asertivně?	43
Graf 31: Máte důvěru ke svým poradcům?	44
Graf 32: Motivujete dostatečně své poradce?	44
Obrázek 1: Prvky komunikačního procesu	8
Obrázek 2: Komunikace v organizaci	10
Obrázek 3: Procesy ovlivňující vnímání	15
Obrázek 4: Wolfsonova křivka zdvořilosti	16
Obrázek 5: Motivační faktory	23

9 Přílohy

9.1 Dotazník pro poradce

1. Jste muž nebo žena?
 - a) Muž
 - b) Žena
2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Maturita
 - b) Vyšší odborná škola
 - c) Vysoká škola
3. Kolik je Vám let?
 - a) Méně jak 20
 - b) 21-25
 - c) 26-30
 - d) 31 a více
4. Jak dlouho pracujete ve firmě Partners?
 - a) Méně jak 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) 5 a více let
5. Jak často s Vámi komunikuje manažer?
 - a) Každý den
 - b) Obden
 - c) Jednou týdně
 - d) Jednou za 14 dní
6. Získáváte dostatečné informace od svého manažera?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. Přes který komunikační prostředek s Vámi nejčastěji manažer komunikuje?
 - a) Osobní pohovor
 - b) Mobilní telefon
 - c) E-mail
 - d) Jiné.....
8. Máte strach v komunikaci s manažerem mluvit otevřeně a říkat své názory?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
9. Jaký styl vedení lidí uplatňuje Váš manažer?
 - a) Autokratický- preferuje využívání pravomoci bez konzultace s ostatními, sám nejlépe ví, co a jak
 - b) Konzultativní- tento styl řízení podporuje oboustrannou komunikaci, i když zásadní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni
 - c) Liberální- manažer je v roli konzultanta, svůj názor prezentuje pouze tehdy, je-li tázán, nechává věcem volný průběh
 - d) Participativní- při užití tohoto stylu manažer podporuje aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování. Manažeri plně důvěřují podřízeným.
10. Diskutuje s Vámi manažer o pracovních problémech?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
11. Diskutuje s Vámi manažer o osobních problémech?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

12. Zajímá se manažer, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
13. Pracujete spíše v týmu nebo samostatně?
 a) v týmu b) samostatně
14. Dokáže Vám naslouchat manažer při komunikaci?
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
15. Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vaším manažerem? Jestli ne, tak s čím jste nespokojeni?
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne
 d) Ne-.....
16. Myslíte si, že je Váš manažer asertivní? (přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné agrese a ústupnosti)
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
17. Máte důvěru ke svému manažerovi?
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
18. Dokáže Vás manažer dostatečně motivovat?
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

9.2 Dotazník pro manažery

1. Jste muž nebo žena?
 a) Muž b) Žena
2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 a) Maturita b) Vyšší odborná škola c) Vysoká škola
3. Kolik je Vám let?
 a) méně jak 20 b) 21-25 c) 26-30 d) 31 a více
4. Jak dlouho jste na manažerské pozici?
 a) méně jak 1 rok b) 1-3 roky c) 3-5 let d) 5 a více let
5. Jak často komunikujete s poradci?
 a) Každý den b) Obden c) Jendou týdně d) Jedou za 14 dní
6. Získáváte potřebné informace od svých poradců?
 a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
7. Přes který komunikační prostředek s Vámi nejčastěji poradce komunikuje?

- a) Osobní pohovor b) Mobilní telefon c) E-mail d) Jiné.....
8. Máte strach v komunikaci se svými poradci mluvit otevřeně a říkat své názory?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše Ne d) Ne
9. Diskutují s Vámi poradci o svých profesních problémech?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
10. Diskutují s Vámi poradci o svých osobních problémech?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
11. Zajímá se poradce, zda úkoly, které Vám zadal, Vám jsou srozumitelné?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
12. Dokážou Vám poradci při komunikaci naslouchat?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
13. Jste spokojeni s komunikací a spoluprací s Vašimi poradci? Jestli ne, tak s čím jste nespokojeni?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne
d) Ne.....
14. Myslíte si, že Vaši poradci dokážou jednat asertivně? (přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné agrese a ústupnosti)
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
15. Máte důvěru ke svým poradcům?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
16. Motivujete dostatečně své poradce?
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne