

Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka

Bc. Erika Hradečná

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Erika Hradečná**
Osobní číslo: **K11381**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, především věnujte pozornost komunikaci.
2. Charakterizujte vybranou organizaci.
3. Připravte metodiku výzkumu, realizujte výzkum zaměřený na komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci společnosti XY.
4. Na základě šetření komunikaci podle předem daných kritérií analyzujte.
5. Vypracujte projekt s návrhem na vhodnou formu komunikace se zaměstnanci včetně jeho implementace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vydání Praha: Grada, 2009. Počet stran 136. ISBN 978-80-247-2313-6.

JUŘÍČKOVÁ, V. Komunikace. 1. vydání Opava: OPTYS, spol. s r.o., 2008. Počet stran 113. ISBN 978-80-85819-68-7.

KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2002, Počet stran 192. ISBN 80-7178-642-X.

MIKULÁŠTÍK, M. Interpersonální komunikace. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001, Počet stran 187. ISBN 80-7318-047-2.

MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Počet stran 332. ISBN 80-247-1362-4.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 7.3.2013

ERIKA HRADEČNÁ
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přitihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce na téma Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka je tvořena třemi částmi – teoretickou, praktickou a projektovou.

Teoretická část je zaměřena především na komunikaci. Také věnuje pozornost asertivnímu chování, konfliktům a jejich řešení a způsobům jednání manažera.

Praktická část je průzkumnou sondou, zaměřující se na způsob komunikace vedoucího pracovníka společnosti XY, jako osobu jednající s podřízenými pracovníky.

Projektová část navazuje na praktickou a zabývá se návrhem jak vhodně a účelně komunikovat se zaměstnanci.

Klíčová slova: komunikace, rozhovor, asertivita, konflikt, manažerská komunikace, jednání manažera

ABSTRACT

This diploma work with the topic Key Communication Competence of Manager is divided into three parts – the theoretical part, the practical one, and the project.

The theoretical part is focused on the communication. Also indicated assertive behavior, conflict resolution and ways of dealings manager.

The practical part is the exploratory probe, which is focusing the communication of manager of the firm XY, as a person acting with subordinate staff.

The project builds on the practical part deals with the design and how to properly and effectively communicate with employees.

Keywords: Communication, Interview, Assertiveness, Conflict, managerial communication, Discussions of Manager

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Pavle Kotyzové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během vypracovávání diplomové práce velmi pomohly a za celkově příjemnou spolupráci při konzultování této diplomové práce, které si velice vážím.

Dále bych ráda touto cestou poděkovala vedení pobočky společnosti XY za umožnění realizace průzkumu a za vstřícný přístup. Vedle toho bych chtěla poděkovat všem zúčastněným zaměstnancům firmy za spolupráci při samotných rozhovorech.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala svému manželovi a celé mé rodině za projevenou podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KOMUNIKACE	13
1.1 FUNKCE KOMUNIKACE.....	14
1.2 PROCES KOMUNIKACE	15
1.2.1 Součásti komunikačního procesu	16
1.2.1.1 Šum	17
1.2.1.2 Zpětná vazba	18
1.3 DRUHY KOMUNIKACE.....	19
1.3.1 Verbální komunikace	20
1.3.1.1 Paralingvistická komunikace	20
1.3.1.2 Písemná komunikace	21
1.3.1.3 Elektronická komunikace.....	21
1.3.2 Neverbální komunikace.....	22
1.3.3 Asertivní komunikace	25
1.3.4 Agresivní komunikace.....	25
1.3.5 Intropersonální komunikace	26
1.3.6 Interpersonální komunikace	26
2 ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	27
2.1 ASERTIVITA.....	27
2.1.1 Metody asertivity.....	27
2.2 NASLOUCHÁNÍ.....	27
2.2.1 Techniky naslouchání.....	28
2.3 SDĚLOVÁNÍ	28
3 PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE	30
3.1 KONFLIKT.....	30
3.1.1 Druhy konfliktů	30
3.1.2 Pozitivum konfliktů.....	31
3.1.3 Způsoby řešení konfliktů.....	32
3.2 KRITIKA	34
3.2.1 Typy kritiky	34
3.3 MOBBING	34
4 ROZHOVOR	36
4.1 DIALOG	36
4.2 VEDENÍ ROZHOVORU	36
4.2.1 Druhy rozhovoru	37
4.2.2 Struktura rozhovoru	37
4.2.3 Kladení otázek.....	38
4.2.4 Záznam rozhovoru.....	39

5	MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE	40
5.1	KOMUNIKAČNÍ STYL.....	40
5.2	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	41
5.3	STYLY ŘÍZENÍ	41
5.4	FORMY KOMUNIKACE	42
5.4.1	Komunikační kanály.....	42
5.5	JEDNÁNÍ MANAŽERA.....	42
5.5.1	Informování.....	43
5.5.2	Příkazování.....	44
5.5.3	Přesvědčování.....	44
5.5.3.1	Formy argumentace přesvědčování.....	44
5.5.4	Motivování	45
5.5.5	Kontrolování	45
5.5.6	Organizování	45
5.5.7	Rozhodování	46
5.5.7.1	Způsoby rozhodování.....	46
	METODIKA A POSTUP	47
5.6	CÍL PRÁCE	47
5.7	ÚČEL PRÁCE	47
5.8	VÝZKUMNÁ OTÁZKA	47
5.9	POUŽITÉ METODY	48
5.9.1	Postup.....	48
II	PRAKTICKÁ ČÁST	49
6	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	50
7	VÝZKUM.....	52
7.1	CÍL VÝZKUMU	53
7.2	PŘEDVÝZKUM.....	54
8	VÝZKUMNÝ VZOREK.....	55
9	VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	56
9.1	PRŮBĚH ROZHOVORU	56
9.1.1	Samotný průběh rozhovoru	57
9.2	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	57
9.2.1	Analýza získaných dat.....	57
9.2.2	Závěr.....	70
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	72
10	PROJEKT ZAVEDENÍ VHODNÉ A ÚČELNÉ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI.....	73

10.1	CÍL PROJEKTU.....	73
10.2	CÍLOVÁ SKUPINA	73
10.3	HARMONOGRAM PROJEKTU	74
10.4	ROZPOČET	75
10.5	KRITICKÁ MÍSTA PROJEKTU	75
10.6	NÁVRHY.....	76
10.6.1	Porady.....	76
10.6.1.1	Doporučení.....	76
10.6.1.2	Rozpočet.....	77
10.6.2	E-mail.....	78
10.6.2.1	Doporučení.....	78
10.6.2.2	Rozpočet.....	79
10.6.3	Intranet	79
10.6.3.1	Doporučení.....	80
10.6.3.2	Rozpočet.....	80
10.6.4	Hodnocení	81
10.6.4.1	Doporučení.....	81
10.6.4.2	Rozpočet.....	82
10.7	ZPĚTNÁ VAZBA.....	83
10.8	SHRNUTÍ.....	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM GRAFŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Toto téma diplomové práce jsem si zvolila, protože komunikace je nejběžnějším dorozumívacím prostředkem mezi lidmi. Komunikace provází člověka denně a tím se ocitá v různých komunikačních situacích, na kterých závisí jeho úspěšnost i kariéra, a proto chce každý zvládat tyto situace co nejlépe. Pracuji na Úřadu práce ČR jako vedoucí referátu a tudíž si myslím, že umět dobře komunikovat s klienty ale především s podřízenými a spolupracovníky, je nejen základem úspěchu, ale také nepostradatelnou součástí této profese. Nestačí sdělit to, co je třeba, ale hlavně jakým způsobem. Každý z nás je osobou s odlišnými znalostmi a schopnostmi i potřebami a proto má každý z nás také různý způsob vnímání a dorozumívání. Pro vedoucího pracovníka je nezbytné techniku komunikace ovládat a dále ji i rozvíjet (tím mám na mysli stále se učit) nejen z toho důvodu, aby svou profesi bez větších obtíží zvládal, ale také proto, aby byl svým podřízeným a ostatním spolupracovníkům, ale i organizaci, ve které působí, co nejužitečnější.

„Je v zájmu společnosti, aby její členové dovedli spolu dobře komunikovat a aby byli schopni společně řešit otázky a problémy svých kolektivů“ (Toman, 1981, s. 5).

Cílem této diplomové práce je analýza komunikačních kompetencí vedoucího pracovníka společnosti XY. V prvním oddíle teoretické části je s pomocí literatury objasněno, co je komunikace a její formy. Dále navazuje popis základních komunikačních dovedností jako jsou naslouchání, sdělování a asertivita. Další část se věnuje problémové komunikaci, kde je vysvětlení konfliktu, kritiky a mobbingu. V další kapitole je zmíněna jedna z forem komunikace a to rozhovor. Je zde popsáno, co rozhovor je, jaké jsou formy a fáze rozhovoru, co je parafrázování a zpětná vazba. Také je zde zmíněno, jak klást otázky. Dovíme se něco i o vlivu řeči těla a o zvládnutí obtížných situací v rozhovorech. Závěr teoretické části práce pojednává o manažerské komunikaci – jednání manažera (informování, příkazování, přesvědčování, motivace, rozhodování). Pro teoretickou část jsem využívala literaturu týkající se komunikace jako např. Komunikační dovednosti v praxi od M. Mikulášтика, Komunikace od V. Juříčkové nebo Organizační chování od Fr. Bělohávkova.

Praktická část se specializuje na komunikaci vedoucího pracovníka s podřízenými. Nejdříve je charakterizována organizace, ve které proběhl výzkum zaměřený na komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci společnosti XY. Poté byla komunikace na základě

zjištěných údajů analyzována. Zdrojem pro praktickou část práce byly informace získané od podřízených pracovníků dané společnosti.

V projektové části se zabývám návrhy na vhodnou a účelnou formu komunikace se zaměstnanci včetně implementace v dané organizaci, tzn. variantami efektivní komunikace mezi nadřízeným a podřízenými.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Komunikaci můžeme chápat jako přenos informací, sebereprezentaci o sebepotvrzování, vytváření postojů k předmětu, ke sdělení i k příjemci informace. Dále jde o ovlivňování, znesnadňování či usnadňování porozumění, tedy dorozumívání. (Mikuláščík, 2003, s. 19)

Vykopalová (2005, s. 5) uvádí, že „komunikace je sdělování určitých významů v procesu přímého nebo nepřímého kontaktu“.

Jinými slovy je komunikace proces interakce mezi osobou, která něco sděluje a osobou, které je něco sdělováno v přímém nebo nepřímém sociálního kontaktu (lidé mohou být při komunikaci společně na jednom místě nebo mohou být sobě vzdáleni a komunikovat prostřednictvím technických prostředků). Sdělování tak může být verbální či neverbální (lidé používají slova, gesta, pohyby, posunky - kterým dávají stejný význam).

Mezilidská komunikace je schopnost užívat výrazových prostředků (verbálních i neverbálních) k vytváření, udržování a pěstování mezilidských vztahů. Jde tedy o vzájemnou výměnu (přenos) informací. Komunikace je důležitou potřebou člověka, je jeho nedílnou součástí bytí. Nelze nekomunikovat – v každé situaci se člověk nějak chová, i když zdánlivě nic nedělá.

Mikuláščík (2001, s. 13) uvádí, že komunikace je:

- nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování
- výměnou informací v mluvené, psané nebo obrazové formě
- přenosem informací od jednoho člověka k druhému
- výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů
- procesem, kdy jeden člověk přenáší určitým kanálem zprávu jinému člověku s nějakým účinkem

Člověk může vnímat různé způsoby a druhy komunikace odlišně. Aby byla komunikace účinná, je nutné vzájemné porozumění předávaným sdělením, tedy ujištění, že ti, kterým je sdělení určeno, mu rozumí.

Podle Mikuláščíka (2003, s. 27) činí poměr vyjadřování pomocí verbální komunikace 55 % ku 45 % komunikace neverbální. Zastoupení naslouchání (45 %) a mluvení (30 %) v komunikaci je vyšší než čtení (16 %) a psaní (9 %). Juříčková (2008, s. 25) obdobně

uvádí, že neverbální komunikace má mnohem větší význam než verbální. 55 % informací jsou komunikovány neverbálně a pouze 7 % sdělení je verbálním způsobem. Podle Bělohlávkové (2004, s. 51) je sdělení tvořeno 55 % řečí těla, 7 % slovy a hlasový projev činí 38 %.

Z toho můžeme usoudit, že komunikace a zejména mluvená řeč má velký význam pro rozvoj inteligence a celé osobnosti člověka. Řeč je specifickým lidským projevem, nejabstraktnějším produktem myšlení. Neméně podstatná je i neverbální stránka komunikace, protože i když nemluvíme, něco svým postojem nebo jednáním sdělujeme.

Přenos informací může být bezproblémový, avšak může dojít k různým nečekaným reakcím. Bezproblémově probíhající komunikace (efektivní komunikace) znamená, když přenesená informace vyvolá předpokládanou tedy žádanou reakci a způsob, jakým byla informace předána, se ukáže jako dobře zvolený (Střížová, 2005, s. 5). Proto je důležité si uvědomit, jak probíhá proces komunikace.

1.1 Funkce komunikace

Jednotlivé funkce komunikace se často překrývají. Například Juříčková uvádí sedm hlavních funkcí, ale Mikuláščík jich vyjmenovává jedenáct.

Podle Juříčkové (2008, s. 13) se jedná o následující funkce:

1. informativní – předání zprávy
2. instruktážní – vysvětlení významu, návod, jak něco udělat
3. persuasivní – snaha někoho přesvědčit, ovlivnit
4. operativní (vyjednávací) – hledání řešení, dohoda
5. zábavní – rozveselení, popovídání si
6. kontaktní – někoho kontaktovat
7. sebereprezentační – předvést se, zalíbit se či zastrašit

Mikuláščík (2003, s. 21) uvádí tyto funkce:

1. informativní
2. instruktivní

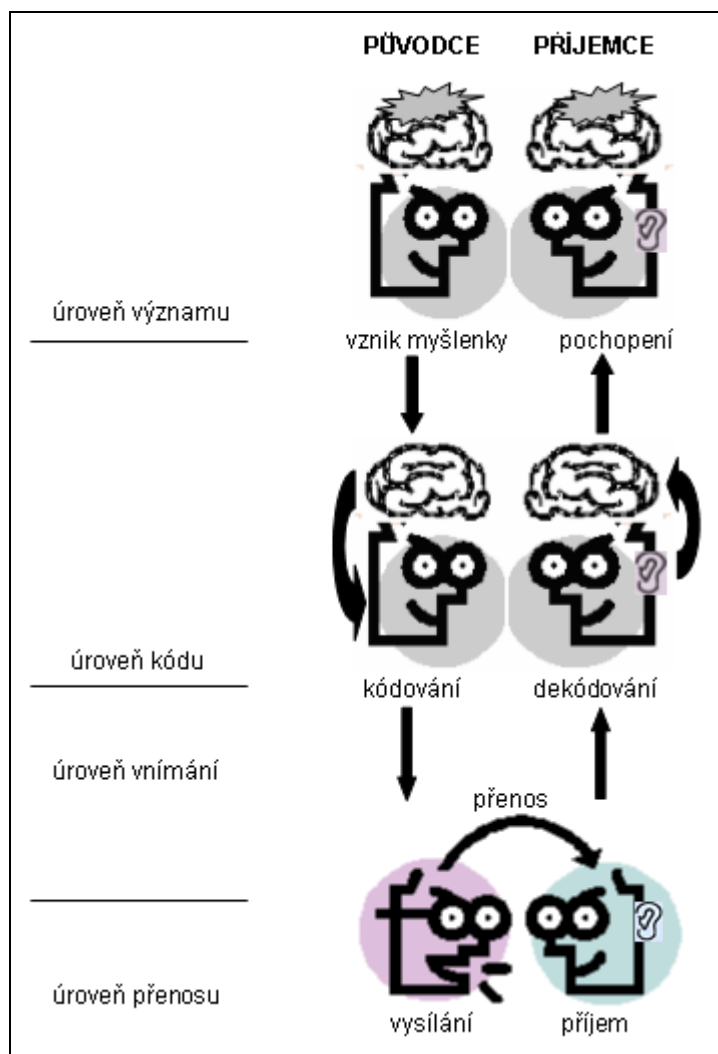
3. přesvědčovací
4. posilovací a motivující – posilování určitých pocitů sebevědomí
5. zábavná
6. vzdělávací a výchovná – uplatňovaná prostřednictvím institucí
7. socializační a společensky integrující – vytváření vztahů mezi lidmi
8. osobní identity – úroveň osobnosti
9. poznávací – z pohledu příjemce sdělení
10. svěřovací – překonávání těžkostí, očekávání podpory a pomoci
11. úniková – odreagování se, popovídání si o neutrálních věcech

1.2 Proces komunikace

Komunikace probíhá mezi dvěma nebo více lidmi, proto má toto vzájemné působení procesuální charakter. Každý komunikující ovlivňuje toho druhého (naslouchá, argumentuje, působí na city apod.). Jde tedy o proměnlivý proces, kdy účastníci iniciují nějakou změnu, uvádí Mikuláščík (2003, s. 22).

Podle Bělohávků (1996, s. 232) prochází proces komunikace úrovní významu, kódu, vnímání a přenosu a probíhá následovně:

- vznik myšlenky
- kódování myšlenky (jazyk mluvený i psaný, gesta, pohyby)
- vysílání zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu)
- přenos prostřednictvím komunikačního kanálu
- příjem zprávy příjemcem
- dekódování zprávy příjemcem
- pochopení myšlenky (ve významu, který jí přikládá příjemce)



Obr. č. 1 – Proces komunikace (Bělohlávek, 1996, s. 233)

1.2.1 Součásti komunikačního procesu

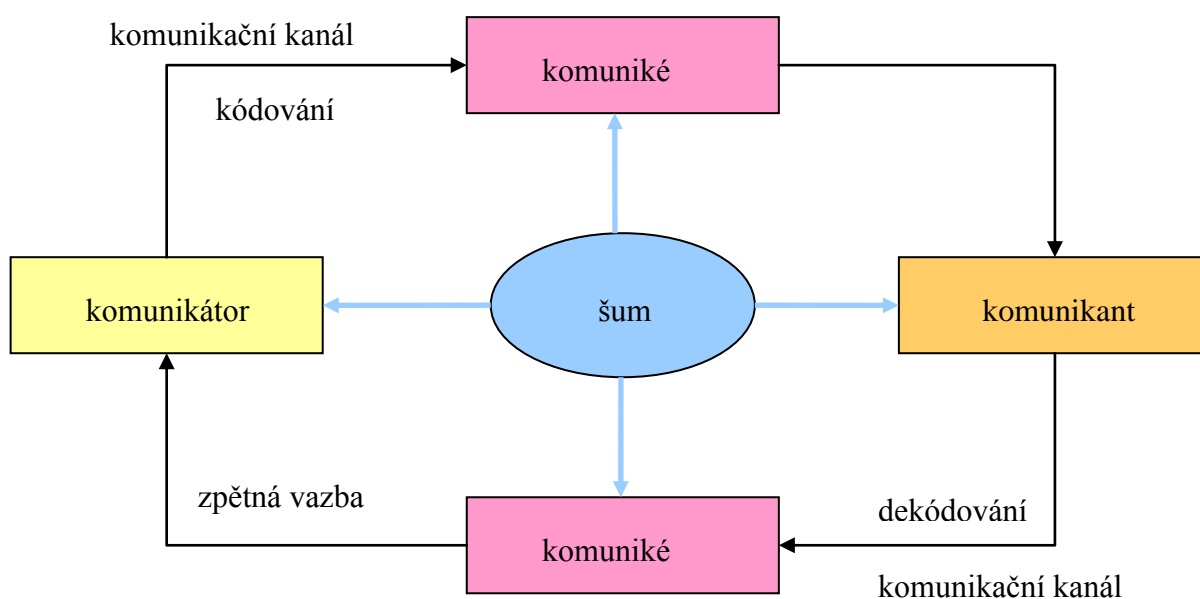
Komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, zpětná vazba, komunikační prostředí, komunikační šum a kontext tvoří prvky komunikačního procesu (Mikuláščík, 2003, s. 24).

Proces komunikace probíhá v komunikačním prostředí – prostoru, kde se komunikace odehrává (osvětlení, počet lidí, uspořádání místnosti apod.) mezi komunikátorem – osobou, jež sděluje (vysílajícím) a komunikantem – osobou přijímající sdělení (přijímajícím). Vlastní sdělení (myšlenka, pocit) se nazývá komuniké, které je předáváno pomocí komunikačního jazyka (kódování a dekódování) a prostřednictvím komunikačního kanálu – cesty, kterou je informace posílána (např. tváří v tvář). Další součástí komunikačního procesu je

i kontext – situace, ve které komunikace probíhá, vše, co se v nás odehrává i to, jak na nás komuniké působí (čas, prostor, emoce, věk, pozice apod.).

Při procesu komunikace mohou v komunikačním prostředí vzniknout komunikační bariéry (šumy), které mohou vést k mnohým nepochopením až zkreslení původního významu, uvádí Střížová (2005, s. 5). Jsou to podněty, které působí a ovlivňují komunikátora i komunikanta, ale i samotné komuniké. Zabránit takovýmto narušením je možné zpětnou vazbou.

Následující obrázek komunikačního modelu tedy představuje, jak komunikace probíhá. Komunikátor vyšle zakódované sdělení prostřednictvím komunikačního kanálu směrem k příjemci, který toto sdělení dekóduje a vyšle sdělení formou zpětné vazby ke komunikátorovi. Na všechny tyto složky procesu komunikace působí komunikační šum, který je může značnou měrou ovlivnit. Jednotlivé fáze procesu na sebe navazují a neustále se opakují. Z tohoto důvodu se jedná o náročný proces.



Obr. č. 2 - Komunikační model (Juříčková, 2008, s. 11), vlastní zpracování

1.2.1.1 Šum

Šumy ovlivňující komunikaci mohou být fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické, uvádí Juříčková (2008, s. 12).

Fyzický šum – narušení komunikace vlivem fyzických podmínek komunikačního kontextu negativně ovlivňující především zrakové a sluchové podněty (např. rádio, vybavení místnosti).

Fyziologický šum – zhoršení komunikace vlivem fyziologických vad zúčastněných (např. osoby zdravotně postižené).

Psychologický šum – emoce, které mohou značně zkreslit průběh komunikace (např. agrese).

Sémantický šum – nejednotné chápání významů slov (např. různé sociální skupiny lidí, odlišné kultury).

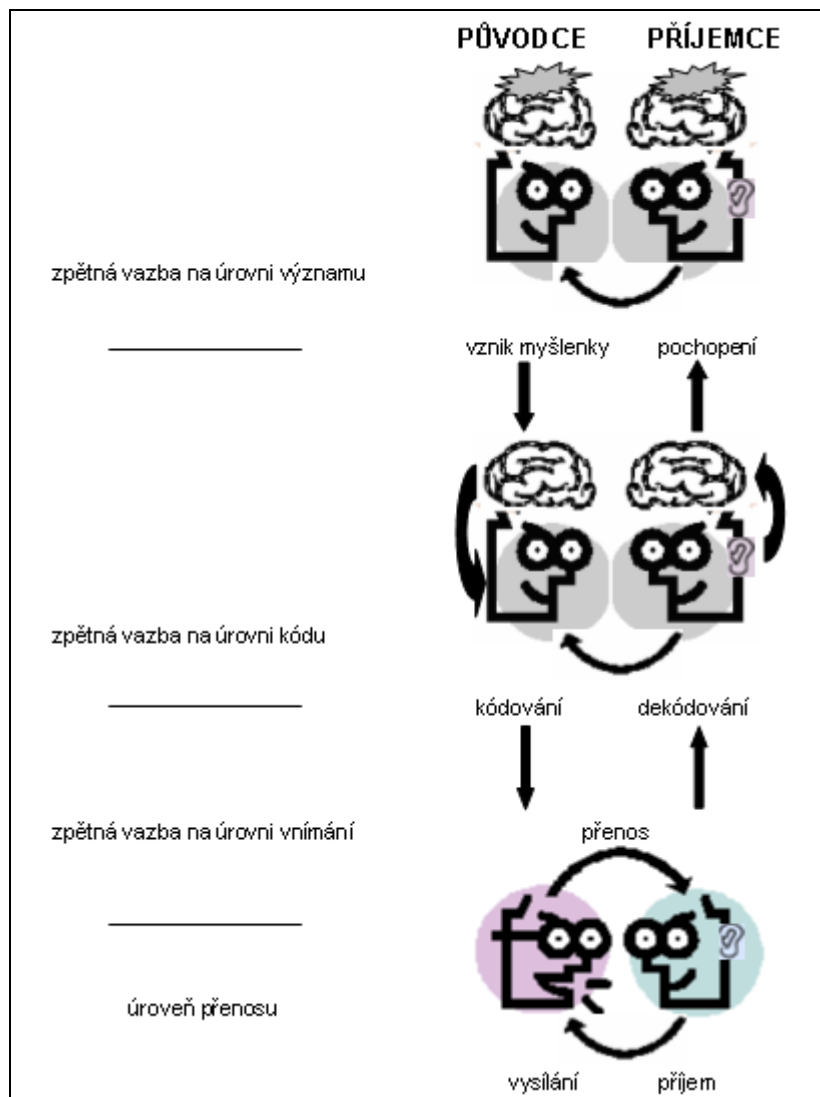
1.2.1.2 Zpětná vazba

„Zpětná vazba (*feed back*) je reakce na přijatou zprávu v podobě potvrzení a způsobu interpretace“, říká Mikuláščík (2003, s. 27). Tvoří důležitou součást komunikace, jelikož nás informuje o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Měla by následovat co nejdříve po přijetí zprávy. Osobní kontakt dává větší možnost pro zpětnou vazbu. Zpětná vazba je obranou proti komunikačním bariérám.

Podle Birkenbihlové (1999, s. 178) by měl zpětnou vazbu použít ten, kdo něco vysílá, a pokud tak neučiní, měl by použít zpětnou vazbu přijímající. Smyslem zpětné vazby je ujasnění si některých věcí, zabránění nedorozuměním a dát pohlazení (zpětnou otázkou dáváme najevo snahu dobře porozumět).

Bělohávek (1996, s. 234-235) uvádí tyto úrovně zpětné vazby:

- zpětná vazba na úrovni vnímání (vysílání – příjem) – např. odpověď „rozumím“, „ano“ je ověřením, že příjemce zprávu skutečně slyšel
- zpětná vazba na úrovni kódu – kompletní zopakování pokynu (příjemce je schopen opakovat slovo od slova, ale není podmínkou, že zpráva byla správně pochopena)
- zpětná vazba na úrovni významu – příjemce správně pochopil smysl sdělení (nejcennější zpětná vazba)



Obr. č. 3 – Zpětná vazba při komunikačním procesu (Bělohlávek, 1996, s. 235)

Jednou z technik zpětné vazby je parafrázování, což znamená opakovat něčí informaci vlastními slovy (na rozdíl od citátu – doslovné opakování), uvádí Birkenbihlová (1999, s. 180).

1.3 Druhy komunikace

Na komunikaci se můžeme dívat z různých úhlů pohledu, může mít nejrůznější podobu. Pestrost forem komunikace je nabídkou, ze které si neustále vybíráme. Běžně stojíme před rozhodnutími, zda informaci sdělíme jednotlivcům individuálně nebo najdeme příležitost, jak oznámit něco celé skupině, rodině, přátelům či kolegům. Jindy volíme mezi možnost-

mi, zda někomu napíšeme dopis, zatelefonujeme mu, napíšeme e-mail nebo za ním dojdeme, abychom s ním mohli mluvit osobně.

Mezi základní druhy komunikace řadí Mikuláščík (2003, s. 32) komunikaci verbální a neverbální. Dále uvádí komunikaci asertivní, pasivní, agresivní, intropersonální, interpersonální, masovou (sdělovací prostředky), psanou a paralingvistickou.

V následujících kapitolách si jednotlivé druhy komunikace blíže popíšeme.

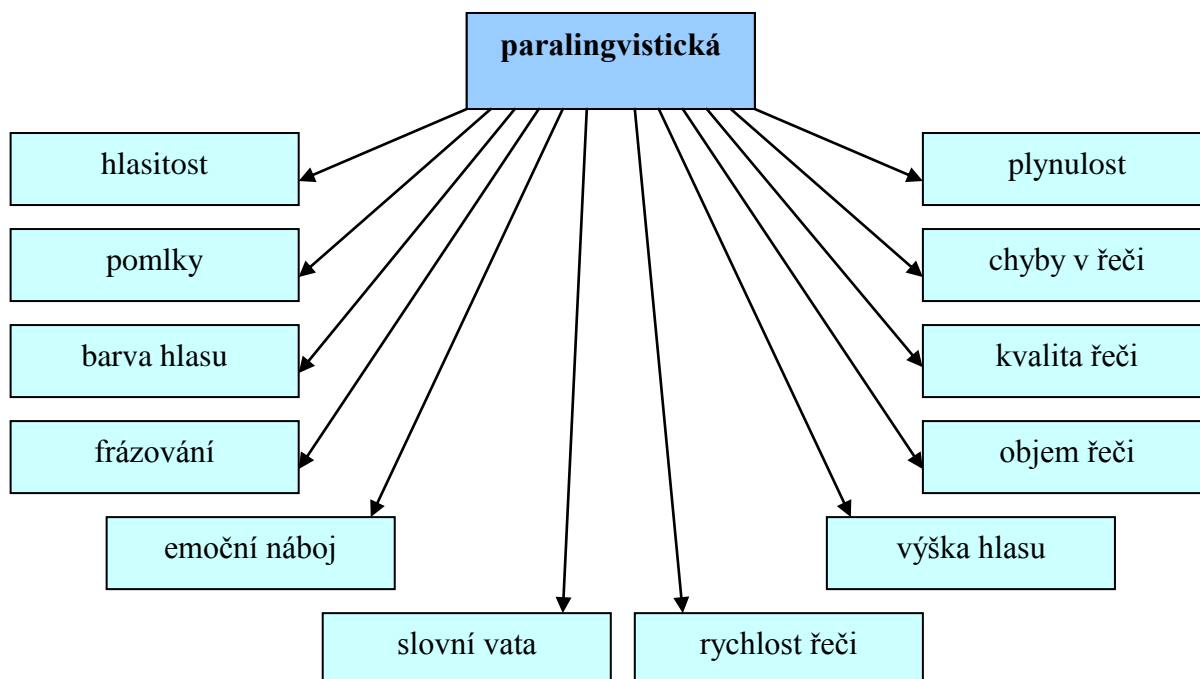
1.3.1 Verbální komunikace

„Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná“, uvádí Mikuláščík (2001, s. 102).

Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života, přičemž je význam slov dotvářen neverbálními prostředky a svrchním tónem řeči. Slova jsou neodlučitelná od neverbálních projevů. Juříčková (2008, s. 25) uvádí, že neverbální komunikace má mnohem větší význam než verbální. 55 % informací jsou komunikovány řečí těla (neverbálně), 38 % zabírají paralingvistické charakteristiky a pouze 7 % sdělení je verbálním způsobem.

1.3.1.1 Paralingvistická komunikace

Do paralingvistické komunikace můžeme zahrnout vše, co nějakým způsobem moduluje hlasový projev, co doprovází slovní projev. Jedná se například o svrchní tón řeči, zesilování či zeslabování, zpochybňování nebo potvrzování v obsahu projevu, vyjádření zloby i sympatií, ale i o nevědomé a podvědomé chyby verbálního projevu, uvádí Mikuláščík (2003, s. 37). Do paralingvistické komunikace tedy patří např. výška hlasu (hluboký x vysoký), pomlky (ticho x ehm), slovní vata (nevědomě používaná slova – prostě, vlastně, že ano apod.), objem řeči (množství namluvených slov za určité časové období) či hlasitost (síla hlasu – hlučné x tiché prostředí). (Mikuláščík, 2003, s. 37)



Obr. č. 4 – Paralingvistická komunikace (Mikuláščík, 2003, s. 37)

1.3.1.2 Písemná komunikace

Psaná komunikace zahrnuje dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články apod., uvádí Bělohlávek (1996, s. 237). Základním stavebním kamenem nejsou slova, ale věty. Teprve slovo dané do kontextu umožňuje vyjádřit se a zajistit co nejpřesnější pochopení. Psaná komunikace je náročnější než ústní z hlediska gramatiky a stylistiky, avšak může využívat různá vyobrazení jako jsou grafy, nákresy či obrázky (Mikuláščík, 2002, s. 11).

Základní prvky písemného projevu tvoří struktura a vzhled, obsah a styl a tón (Cepac, 2008, s. 46).

Výhodou písemných sdělení je možnost přepisování či jiných úprav, evidence o odeslání a přijetí, možnost potvrzení a objasnění ústní informace, šířitelnost do řady míst (Bělohlávek, 1996, s. 237). Naopak nevýhody spatřuje Bělohlávek (1996, s. 237) v nemožnosti výměny názorů a postojů a v interpretaci, nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu, je více formální.

1.3.1.3 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je založena na vnější (internetové) a vnitřní (intranetové) síti. Je rychlá a umožňuje relativně levnou komunikaci i na velké vzdálenosti. Dále umožňuje pře-

dávat zprávy i více subjektům najednou, předávat a přijímat datové soubory v digitální podobě a dále je příjemcem zpracovávat. Prostřednictvím této komunikace je možné vést elektronické diskuse a to ať v písemné či vizuální a zvukové podobě, uvádí Hurst (1994, s. 201-202).

Do elektronické komunikace řadí Bělohlávek (1996, s. 237) faxy, modemy, elektronické sítě, telekonference.

1.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální (nonverbální) komunikací, neboli řečí těla se rozumí mimoslovní projevy, kterými se dávají najevo postoje, emoce či okamžitou náladu, uvádí Střížová (2005, s. 48).

Podle Riggia (2005, s. 3) je neverbální komunikací použití dynamických ale nejazykových zpráv, jako jsou mimika, gesta, pohled, dotek.

Z uvedených definic neverbální komunikace vyplývá, že člověk tím, jak se chová nebo nechová, ve své podstatě komunikuje, aniž by cokoli řekl. Jedná se tedy o jakési sdělení jiným způsobem než literární interpretací slov. Řeč těla se může odehrávat i na nevědomé úrovni.

Řeč těla je velice důležitá, neboť 93 % komunikace probíhá právě neverbálně, říká Bělohlávková (2001, s. 63).

Manažer může pomocí neverbální komunikace poznat pocity druhé osoby během jednání, ale také může svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u protějšku pozitivní dojem (Bělohlávek, 1996, s. 247).

Bradbury (2001, s. 35) podotýká, že při jednání je třeba zrcadlit osobu, se kterou mluvíme a přitom bychom měli věnovat pozornost i osobě, kterou si přejeme ovlivnit nejvíce. Jedná o techniku zrcadlení tónu/tempa hlasu, rytmu dýchání, pohybu a tělesného postoje, které jsou efektivní pro vytváření spojení nebo prohloubení stávající míry spojení.

U neverbálního chování je kladen největší význam na neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy. Dále to jsou pohyby rukou a paží a nakonec pohyby a pozice těla a nohou. (Mikuláščík, 2001, s. 111)

Mezi neverbální komunikací podle Grubera (2005, s. 188) patří haptika, kinezika, posturologie, proxemika, gestika, mimika, vizika a drivika. Mikuláščík (2003, s. 125) zahrnuje do

neverbální komunikace kromě již zmíněných navíc teritorium, chronemiku, neurovegetativní reakce, rekvizitové prostředky a celkový image, prostředí a sdělování činy.

Nyní si jednotlivé pojmy podrobněji vysvětlíme.

Haptika podle Grubera (2005, s. 192) představuje tělesný dotyk (např. podání ruky), který může mít význam formální či neformální, přátelský nebo intimní. Mikuláščík (2003, s. 130) dělí doteková pásma na pásmo společenské, profesionální a zdvořilostní (ruce, paže), dále na osobní a přátelské (ramena, vlasy, obličej) a na pásmo intimní, erotické a sexuální (neomezené).

Kinezika znamená pohyby celého těla, případně různých částí těla (např. kousání rtu, popotahování se za nos, procházení se po místnosti sem a tam), uvádí Gruber (2005, s. 189).

Posturologie (posturika) vyjadřuje, co sdělují postoje, pozice celého těla, držení těla a polohové konfigurace – např. vzpřímený nebo skrčený postoj, přiblížení či oddálení (Gruber, 2005, s. 191).

Proxemika označuje fyzickou blízkost – vzdálenost mezi komunikujícími. Obecně jsou známé zóny vzdálenosti: intimní, osobní, sociální (společenská, skupinová) a veřejná (Mikuláščík, 2001, s. 115; Juříková, 2008, s. 39).

Vizika – to jsou pohyby očí (Gruber, 2005, s. 191). Podle Mikuláščíka (2003, s. 128) pomocí očí (pohledů) sdělujeme i přijímáme. „*Čím menší je oční kontakt, tím nejistěji se cítí příjemce zprávy, tím kratší je vzájemný kontakt a tím méně slov se ve vzájemném kontaktu vysloví*“, říká Mikuláščík (2003, s. 128).

Drivika – mimoslovní sdělení při řízení auta (chování na silnici) – např. porušení rychlostního limitu, nedodržení bezpečné vzdálenosti, předjetí za každou cenu apod. (Gruber, 2005, s. 193-195).

Teritorium neboli osobní prostor je projevem chování a každý z účastníků rozhovoru jej určitým způsobem brání – např. respektování, odmítání, přehlížení druhé osoby či nepřipuštění ke slovu (Mikuláščík, 2003, s. 130).

Chronemika představuje způsob komunikace v souvislosti s časem a týká se vzájemné vyváženosti komunikace obou stran – respektování účastníků práva obou stran na stejné časové vstupy do hovoru (Mikuláščík, 2003, s. 131).

Gestika představuje gesta, která doplňují i nahrazují řeč (např. ruce v kapsách), záměrné pohyby rukou, hlavy i nohou. Mikuláščík (2003, s. 127) dělí gesta do tří skupin: ilustrace (dokreslování verbálního výkladu ve vzduchu, ukazování směru, vysvětlování), regulátory

(upozorňování na něco, někoho – např. prstem ukážeme na toho, kdo nedává pozor) a značky (palec zvednutý nahoru nebo dolů = dobré nebo špatné). Juříčková (2008, s. 37) rozlišuje čtyři typy gest: symboly (znaková řeč, prstová abeceda), ilustrátory, regulátory, adaptéry (pohyby snižující aktuální napětí – např. sahání si na uši, brýle, cvakání propiskou).



Obr. č. 5 – Gesta úškleb (A), přemýšlivost (B), oči v sloup (C), mrkání (D), strnulost (E)

(Morris, 1994, s. 16, 56-57)

Morris (1994, s. 16, 56-57) popisuje výše zobrazená gesta následovně. Gesto A představuje sarkasmus. Jeden kout úst je silně shrnutý tak, že se tvoří rýha ve tváři. Gesto B vyjadřuje nejistotu, přemýšlení, zmatenost. Je to vysílání jakéhosi signálu, že něčemu nebo někomu daná osoba nerozumí. Gesto C dává najevo pobouření, nedůvěru nebo opovržlivý úžas. Oči obrací vzhůru, jakoby zíral na oblohu nebo na strop. Gesto D symbolizuje nevinnost. Říká, že já s vytřeštěnými očima jsem nevinný/á, a proto si zasloužím být odměněn/a. Velmi často je toto gesto myšleno jako vtip (zaměstnaných krásných mladých žen vůči mužům

jako ochrana). Gesto E představuje ohrožení. Oči jsou otevřené doširoka se zvednutým obočím. Strnulý výraz je vždy projevem ohrožení.

Tyto gesta jsem vybrala záměrně, jelikož jsou nejčastějšími při pracovních jednáních (poradách, konfrontacích).

Mimikou jsou podle Juříčkové (2008, s. 32) výrazy ve tváři, které vyjadřují povýšenost, odtažitost či zájem a empatii. Mimickými zónami v obličeji je obočí a čelo (překvapení), oblast očí (strach, smutek) a dolní část s dominantou úst (radost).

Neurovegetativní reakce je reagování člověka na podněty na něj působící, které jsou doprovázeny fyziologickými změnami – např. zvýšení krevního tlaku, frekvence dýchání, uvádí Mikuláščík (2003).

Rekvizitové prostředky a celkový image – do rekvizitových prostředků můžeme zařadit například brýle či tužku a image je dotvářen oblečením, vůní apod. (Mikuláščík, 2003, s. 132).

Prostředí podle Mikuláščíka (2003, s. 132) působí na člověka při komunikování a také si lze udělat představu o člověku podle toho, jak jeho prostředí vypadá (pořádek, smysl pro rodinu, romantika atd.).

Sdělování činy – to co lidé dělají je úzce spjato s tím, co a komu říkají. To znamená, že lidské činy mohou potvrzovat to, co lidé říkají, ale i naopak a potom působí jako dvojná vazba. (Mikuláščík, 2003, s. 132)

1.3.3 Asertivní komunikace

Podle Mikuláščíka (2003, s. 90) je asertivní komunikací v rámci přijatelných pravidel sebe-prosazující a respektující totéž právo i pro jiné. Neboli se jedná o způsob komunikace, kterým uplatňujeme svá práva a přitom neupíráme stejná práva druhé osobě Cepac (2007, s. 28).

1.3.4 Agresivní komunikace

Agresivní komunikace upírá právo na vyjádření druhého, je útočná, bezohledná a sobecká vůči jiným (Mikuláščík, 2003, s. 33).

1.3.5 Intropersonální komunikace

Jako intropersonální komunikaci označuje Mikulášek (2003, s. 34) vnitřní monolog nebo dialog, tzn., že jde o formu vnitřní neartikulované řeči nebo nahlas artikulovaného projevu. Odesílatel a příjemce sdělení je tatáž osoba.

1.3.6 Interpersonální komunikace

Podle Mikuláščíka (2003, s. 34) znamená komunikace interpersonální komunikaci mezi dvěma lidmi (může být přítomno i více lidí). Cepac (2007, s. 5) hovoří o interpersonální komunikaci jako o komunikaci mezilidské, což znamená přenos informací mezi lidmi.

2 ZÁKLADNÍ KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Nesnáze a nedorozumění vznikají díky komunikačním chybám a proto by měl každý člověk usilovat o zlepšení procesu komunikace pomocí základních komunikačních dovedností jako je naslouchání, sdělování, ale i asertivita.

2.1 Asertivita

„Asertivita je soubor pravidel a jednacích technik vedoucí ke zdravému, přiměřenému sebeprosazení v komunikaci. Bez zbytečné ústupnosti, bez zbytečné agrese“, říká Gruber (2005, s 31).

Asertivita má být věcná a neústupná a nemá být agresivní ani pasivní. Podle Juříčkové (2008, s. 99) učí čelit manipulaci, afektovaným agresivním výpadům a zejména neoprávněné kritice a dále učí vyjadřovat se, bránit se a prosadit se.

2.1.1 Metody asertivity

Mikuláščík (2003, s. 92) řadí mezi asertivní techniky obehnanou gramofonovou desku (čelí manipulaci, prosazuje oprávněný nárok či odmítnutí neoprávněného požadavku), techniku otevřených dveří (při neoprávněné kritice), vyrovnání se s kritikou a souhlas s oprávněnou kritikou, dotazování na nedostatky (zjištění pravé příčiny odmítavého, kritického nebo vyčítavého postoje protějšku), přijatelný kompromis a zvládání negativní asertivity (zvládnutí vlastních chyb a omylů).

Obdobně uvádí asertivní dovednosti i Gruber (2005, s. 31): pokažená gramodeska (opakování stále toho svého), pootevřené dveře (přiznání, že na kritice vůči nám může být něco pravdy), negativní aserce (souhlas s naší kritikou), negativní dotazování (dotazy na to, co dalšího na nás kritizuje), sebeotevření (samí sdělujeme kladné i negativní aspekty naší osobnosti či práce), volné informace (obecné informace) a přijatelný kompromis (pro obě strany).

2.2 Naslouchání

Podle Juříčkové (2008, s. 59) je naslouchání vnímáno jako cyklický proces skládající se z těchto fází: příjem signálů, pochopení signálů, uložení do paměti, vyhodnocení, reakce, zpětná vazba – příjem signálů. Dále rozlišuje naslouchání na empatické (reflektuje pocity

druhé strany) a objektivní (nadhled), nezaujaté (podpora a porozumění) a kritické (hodnocení a úsudek), povrchové a hloubkové.

Klapetka (2008, s. 190) vyjadřuje naslouchání jako přítomnost pozornosti, citlivého vnímání a snahy o pochopení smyslu i pozadí slov a dále říká, že úcta a respekt ke komunikačním partnerům je předpokladem samotného naslouchání.

„Naslouchání je účinným nástrojem při problémových rozhovorech, při reklamacích, při konfliktech“, říká Bělohlávková (2003, s. 33).

Aktivně naslouchat znamená reagovat, dávat zpětnou vazbu, podporovat a kritizovat. Přesto však může docházet k chybám projevujícím se nadřazeným chováním, skákáním do řeči nebo odváděním pozornosti. (Mikuláščík, 2003, s. 102)

Bělohlávek (1996, s. 245) uvádí, že je zachyceno průměrně jen 50 % ze sdělení a pouhých 25 %, když se délka rozhovoru prodlužuje a tím klesá pozornost příjemce sdělení.

2.2.1 Techniky naslouchání

Velice důležité je aktivní naslouchání, které stabilizuje pozornost na druhého. To znamená, že mu empaticky nasloucháme a snažíme se mu porozumět. Proto je dobré znát a umět přenést do praxe techniky aktivního naslouchání jako je: parafrázování myšlenek mluvčího – zopakování sdělení mluvčího vlastními slovy, vyjádření pochopení pocitů druhého – nezveličovat ani nezmenšovat a otevřené otázky jako stimulace k další výpovědi – udržují a prohlubují rozhovor. (Juříčková, 2008, s. 60)

2.3 Sdělování

Každý člověk má svůj charakteristický styl vyjadřování (sdělování), což je odrazem jazykového prostředí, ve kterém se pohybuje. Jazykový styl pro pochopení myšlenky je proto neméně důležitou složkou komunikace. (Mikuláščík, 2003, s. 118)

Juříčková (2008, s. 60) říká, že styl mluvy prozradí, kam patříme (sociálně, kulturně nebo profesně), zrcadlí charakterové rysy osob (egoismus, naivita, perfekcionismus, negativismus apod.) a také může odrážet individualitu člověka (srdečnost, ironie, neutralismus, ego-centrismus, patetičnost atd.).

Zásady podle Bělohlávka (1996, s. 246), kterých by se měl komunikátor držet, aby dosáhl pochopení sdělení u příjemce sdělení:

- včasné rozmyšlení obsahu sdělení i toho, čeho chceme sdělením dosáhnout
- vymezení klíčových bodů sdělení a jejich pořadí
- zvolení přiměřeného stylu zprávy z hlediska obsahu i prostředí, ve kterém bude pronesena
- sdělovat, jak na nás lidé reagují; připravenost na změnu plánu sdělení v případě, že špatně rozumějí, jsou netrpěliví, unavení
- ukončení sdělení pozitivním tvrzením, pokud jsme sdělili to, co bylo třeba

3 PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE

Problémovou komunikací je narušení formy porozumění a shody, což může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti (např. mobbing), důsledky nevhodného chování (např. kritika) i jinými formami nechtěného negativního působení na pracovní prostředí (např. neadekvátní reakce, tělesný zápach), uvádí Mikuláščík (2001, s. 171). Každý manažer by tedy měl s takovými situacemi počítat a být na ně připraven.

Příkladem problémové komunikace může být naučená nezdravá komunikace, která je důsledkem nevědomky přejatých vzorů chování od rodičů, nebo také lež (Mikuláščík, 2001, s. 178).

Stres negativně ovlivňuje komunikaci a může vést až k selhání při komunikaci (např. chaotičnost, nekontrolovatelné projevy v neverbálních signálech i stylistice). Ovšem na některé jedince stres působí tak, že je koncentruje na připravovanou akci a tím dosáhnou maximálního výkonu. Ti jsou pak při komunikaci důvěryhodní a přesvědčiví. (Mikuláščík, 2001, s. 180)

3.1 Konflikt

„Konflikt znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí“ (Křivohlavý, 2002, s. 17). Jinými slovy jde o konfrontaci dvou nesourodých, protichůdných názorů, představ či postojů.

V konfliktech hraje velkou roli člověk – jeho osobnost.

3.1.1 Druhy konfliktů

Křivohlavý (2002, s. 20) uvádí tyto druhy konfliktů:

1. podle počtu zúčastněných osob
 - intrapersonální – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby
 - interpersonální – mezi dvěma lidmi
 - skupinové – konflikty uvnitř dané skupiny lidí
 - meziskupinové – mezi dvěma skupinami lidí

2. podle jejich psychologické charakteristiky

- představ (kognitivní) – počítky, vjemy a představy
- názorů – spojení představy s hodnotícím soudem
- postojů – názor zabarvený osobním citovým vztahem
- zájmů – souboj (buď já nebo ty)

Juríčková (2008, s. 76) rozeznává následující druhy konfliktů:

- intrerpersonální – představ, názorů, postojů, zájmů hodnot, smíšené
- intrapersonální – vnitřní konflikt jedince
- konflikty uvnitř skupiny
- meziskupinové

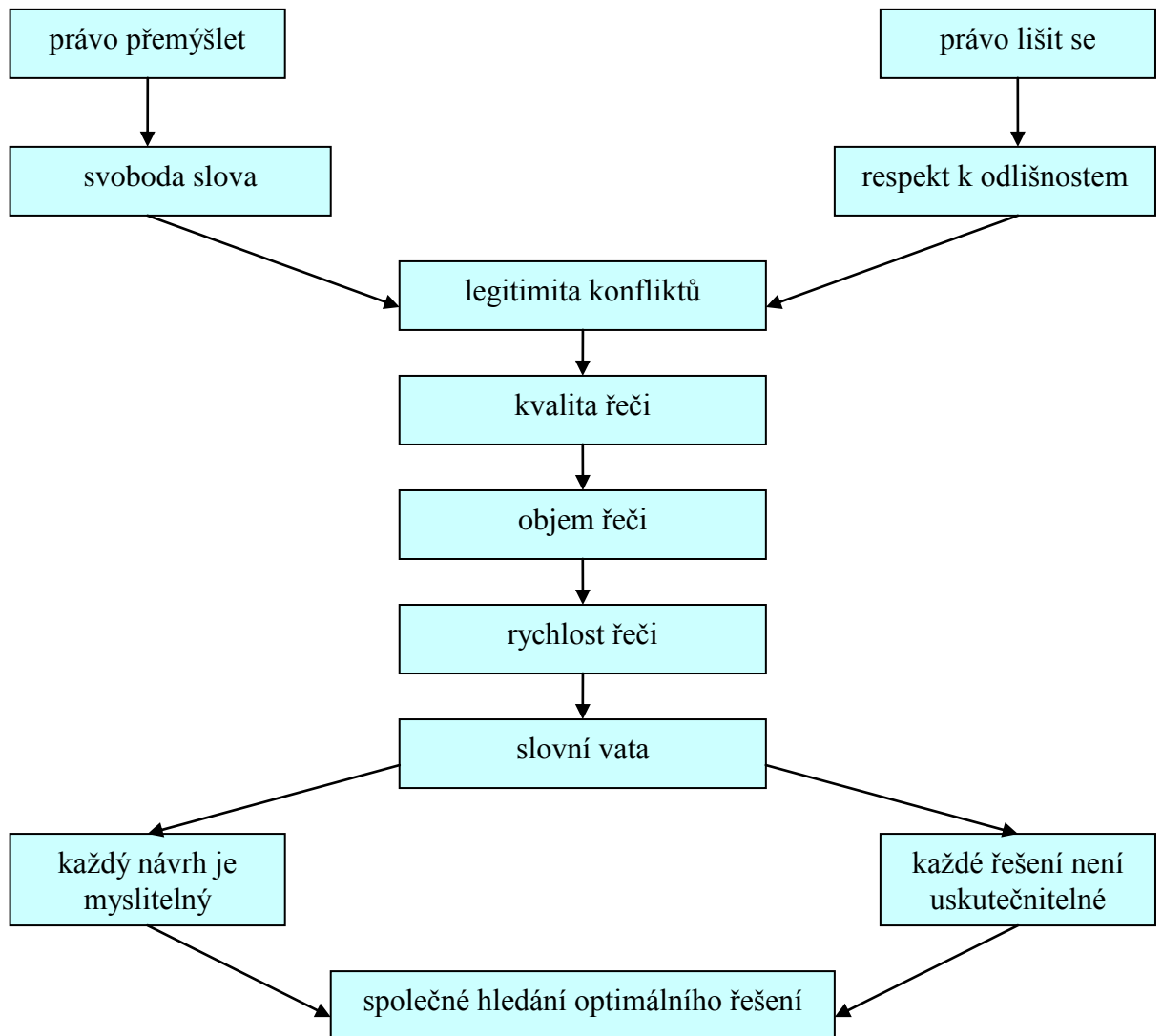
Gruber (2005, s. 119) rozlišuje konflikty jen na vnitřní (uvnitř jednice) a vnější (mezi dvěma a více lidmi).

Zde vidíme, že rozlišení konfliktů je takřka shodné.

3.1.2 Pozitivum konfliktů

Plamínek (2009, s. 34) uvádí, že pozitivní přístup ke konfliktům vychází z potřebných základních lidských práv – právo originálně myslet a právo odlišovat se. Přiměřené vypořádání se s konflikty může zvyšovat výkonnost jedince a může se stát součástí samostatnosti a odpovědnosti za sebe sama. Pozitivum konfliktů může být spatřeno v tom, že učí člověka překonávat překážky při jednání s druhými lidmi, rozvíjí jeho tvořivé myšlení, neboť je nucen při hledání řešení překonávat určité názorové rozdíly a hledat nová řešení, dále rozvíjí schopnost komunikace a nutí člověka vycházet s lidmi, kteří mají odlišné názory. Také podporuje vzájemné pochopení odlišných postojů či hodnot a vzájemnou toleranci. Učí lidi dívat se na problémy z různých úhlů pohledu.

Bělohlávek (1996, s. 134) obdobně spatřuje pozitivum konfliktů v tom že, povzbuzují sebehodnocení, podněcují přizpůsobení a inovace, zlepšují kvalitu rozhodování a uvolňují napětí. Avšak přílišné množství nebo přílišná síla konfliktů může mít zhoubný charakter.

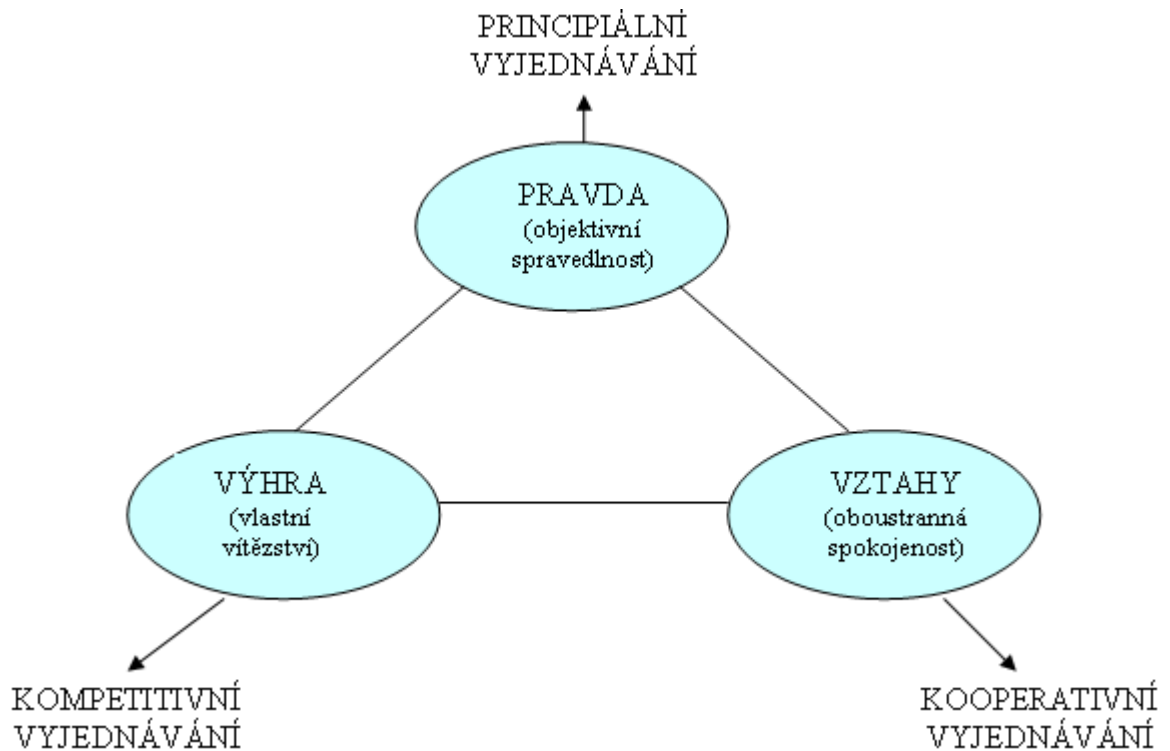


Obr. č. 6 – Pozitivní přístup ke konfliktům (Plamínek, 2009, s. 34)

3.1.3 Způsoby řešení konfliktů

Způsobem řešení konfliktů je vyjednávání, při němž se protistrany pokoušejí vzájemnou komunikací prosadit své zájmy bez účasti dalších subjektů. Podle kritéria úspěchu se dělí vyjednávací styly na kompetitivní, kooperativní a principiální. (Plamínek, 2000, s. 275)

Gruber (2005, s. 47) uvádí vyjednávání jako nejmírnější druh konfliktu.



Obr. č. 7 – Základní styly vyjednávání (Plamínek, 2000, s. 275)

Podle Plamínka (2009, s. 27) jsou základními technikami řešení konfliktů:

- pasivita – některé věci, které vypadaly včera důležité, mohou být zítra zapomenuty
- delegace – svěření někomu jinému (soud, nadřízený)
- náhoda – náhodná volba (los)
- mediace – spor (prosazení určitého řešení)
- facilitace – problém (hledání dobrého řešení)
- vyjednávání – řešení sporů
- projednávání – řešení problémů
- násilí – způsob ani řešení nesmí být násilné

Juříčková (2008, s. 78) uvádí pět strategií:

- konfrontace – vlastní zájmy na úkor druhého
- vyhýbání – opuštění konfliktní situace

- ústup – uspokojení zájmů druhé osoby na úkor vlastních (sebeobětování)
- kompromis – vyhovění oběma stranám
- spolupráce – hledání společného řešení k uspokojení požadavků obou osob

Konflikt, který se řádně nevyjasní, se může vystupňovat až v mobbing. Tento termín si vyjasníme v další kapitole.

3.2 Kritika

„Kritika je nezbytnou součástí života i pracovní aktivity, ale když jí je příliš mnoho, snižuje sebevědomí kritizovaného“ (Mikuláščík, 2001, s. 172). Podstatné je, jakým způsobem kritiku sdělujeme. A důležité je umět kritizovat, ale i kritiku přijímat. Kritizovány by měly být konkrétní aktivity člověka, aby byla kritika efektivní. Když je kritizovaný nejprve za něco pochválen, pak snadněji přijme kritiku. Ta by měla proběhnout mezi čtyřma očima. Vždy by se mělo jednat s kritizovaným jako s partnerem na stejné úrovni (důstojnost). Povzbuzovat kritizovaného, diskutovat o jeho chybách a snažit se, aby kritiku chápal jako pomoc. To znamená nevyvolávat u kritizovaného odmítání spolupráce, ale ukázat mu, že i přes momentální selhání, může s naší pomocí dojít ke zlepšení jeho aktivit.

3.2.1 Typy kritiky

Mikuláščík (2001, s. 172) dělí kritiku na oprávněnou (vhodně sdělenou), pravdivou (nevhodně sdělenou) a úmyslně nebo neúmyslně nepravdivou. Na kritiku je pak možné reagovat asertivně, agresivně či pasivně.

3.3 Mobbing

„Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé a opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu“ (Svobodová, 2008, s. 18). Mobbing je tedy jednání, které minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku znepríjemňuje život. Mobbing je charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a nižším fyzickým ohrožením.

Mobbing = kolega je napadán svým kolegou

Další formy šikany na pracovišti (Svobodová, 2008, s. 18-19):

- Bossing = nadřízení útočí na své zaměstnance

- Staffing = podřízení napadají svého vedoucího
- Bullying = souhrnné označení pro mobbing a bossing
= jde o užívání fyzického násilí (na rozdíl od mobbingu)

Huberová (1995, s. 35) uvádí tyto fáze mobbingu: konflikty, psychický teror, případ se stává oficiálním a vyloučení.

Jakým způsobem se bránit šikaně na pracovišti? Ideální by bylo, vůbec se do takové situace nedostat. Obrana proti mobbingu je individuální, protože každý člověk je jiná osobnost (sebedůvěra, odolnost, zázemí apod.). Nejlepší a také nejúčinnější obranou je tedy prevence jak z pohledu jedince tak z pohledu organizace.

U prevence u firem je důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti, správně nastavená firemní kultura a v čele by měl stát schopný vedoucí, který není jen odborníkem, ale také umí vést lidi a řešit konflikty, uvádí Svobodová (2008, s. 37).

U prevence z pohledu jedince je základem před vstupem na pracoviště seznámit se s pracovním prostředím, atmosférou a zjistit informace o chodu a struktuře firmy. Po nástupu je dobré vnímat situaci okolo sebe a příliš nevybočovat z daných poměrů.

A pokud už mobbing nastal, je důležité se bránit. To znamená, že zůstat v zaměstnání a nebránit se je mnohem horší, než před mobbingem utéct.

4 ROZHOVOR

Rozhovor (interview) je připravená formální forma komunikace se specifickým účelem, která zahrnuje dvě strany, jež se ptají a odpovídají na otázky, uvádí Střížová (2005, s. 40).

„Rozhovor je forma interpersonální komunikace, ve které se setkávají dva lidé a prostřednictvím otázek a odpovědí dosahují svých cílů. Rozhovory se obvykle konají v rámci dvou osob, které však mohou mít i více účastníků.“ (Cepac, 2008, s. 34)

Podle Mikulášтика (2003, s. 136) se rozhovor odehrává formou otázek a odpovědí tváří v tvář nebo po telefonu, a to mezi dvěma či více lidmi za účelem získání informací, faktů, organizačních záměrů, porozumění druhým, jejich postojům nebo tématu.

4.1 Dialog

Dialog je nejvyšší formou osobního rozhovoru, je zaměřen na zcela určitý cíl, k němuž směřuje společná činnost účastníků (Střížová, 2005, s. 41).

Klapetek (2008, s. 160) označuje dialog za komunikaci slovy.

Aby mohlo jít o dialog, musí být splněny podmínky úkolové (účastníkům by mělo jít o to samé), interakční (ochota účastníků ustoupit od svého názoru nebo změnit svůj postoj) a vztahové (vzájemná důvěra a dobré vztahy), uvádí Mikulášтик (2003, s. 142).

Při vedení dialogu se prochází čtyřmi fázemi: představení (navázání vzájemného kontaktu, zaujetí vstřícného postoje, uvedení tématu, stanovení cíle), zjišťování (zjišťování očekávání, potřeb, jeho omezení vzhledem k tématu a cíli), záměr (pozitivní motivace vzhledem k cíli, kterého má být dosaženo či přeměňování protikladných postojů v souhlasné), akce (syntéza souhlasných prvků, zhodnocení výsledku a určení si závazků, naplánování následných kroků). (Cepac, 2008, s. 38)

Podstatou pro úspěšné vedení dialogu je skutečnost, že komunikace probíhá současně v rovině věcné (obsah sdělení, racionalita) a vztahové (postoj ke komunikujícímu a k obsahu sdělení, emoce), a ty se vzájemně ovlivňují (Plamínek, 2000, s. 103).

4.2 Vedení rozhovoru

Rozhovor je důležitým úkolem každého nadřizeného a nemůže tím pověřit nikoho jiného, neboť správně vedený rozhovor odbourává nedorozumění či předsudky, podporuje pocit

soudržnosti a potřebu spolupráce, zlepšuje vztahy mezi nadřízeným a podřízeným atd., říká Mentzel (2004, s. 15).

4.2.1 Druhy rozhovoru

Cepac (2008, s. 40) rozlišuje rozhovory na následující:

- neformální – obdoba nezávazného dialogu, otázky vznikají v průběhu rozhovoru
- řízené – dotazy jsou řízeny probíhající interakcí (např. talk-show)
- standardní otevřené – otázky otevřené, nejednoznačné, kladené v předem stanoveném pořadí (např. pohovory s uchazeči o zaměstnání)
- kvalitativní – otázky předem stanovených kategorií shromažďující velké množství informací (např. spokojenost zákazníků)

Podle Kanitz (2005, s. 17) mohou být rozhovory symetrické (stejně právo obou stran zasahovat do rozhovoru, klást otázky či určovat témata) nebo asymetrické (předem stanovené pozice a role ovlivňující rozhovor).

Mezi další formy rozhovoru řadí Mikuláščík (2003, s. 137) interview výběrové (vstupní pohovor), poradní (dotazy směřované k zaměstnancům na podmínky práce, spokojenost apod.), informativní, persuasivní – přesvědčovací (dealeři), v podobě stížnosti a nespokojenosti (rozhovor zaměstnance s vedoucím) a při propouštění ze zaměstnání (snaha zjistit příčiny odchodů).

Rozhovory pro poskytnutí zpětné vazby udržují neustálou komunikaci a odstraňují mnohá nedorozumění (Mentzel, 2004, s. 78).

4.2.2 Struktura rozhovoru

Struktura rozhovoru je určena jeho účelem, proto bychom měli brát v potaz i jeho fáze, které Cepac (2008, s. 41) dělí na:

- vstup – pozdrav, oslovení, představení se, vyjasnění obsahu, účelu a průběhu rozhovoru
- diagnóza – oboustranné získání potřebných informací, ověření již známých informací a případné doplnění nepřesností

- ovlivňování – hloubkové zjišťování informací (diskuse), sledování reakcí dotazovaného, reakce na jeho dotazy, prostor pro dotazovaného ke sdělení svých názorů, pocitů
- dohoda – rekapitulace zjištěných informací, prostor pro doplňující dotazy, konstatování, k čemu pohovor dospěl a co bude po pohovoru následovat
- závěr – rekapitulace znění dohody a vyslovení souhlasu s dohodou, rozloučení

Obdobně popisuje průběh rozhovoru i Mikuláščík (2003, s. 141):

- úvodní fáze (warming up) – pozdrav, navození uvolněné atmosféry
- shromažďování základní faktů – pomocí kladení otázek získat podstatné informace
- shromažďování doplňujících informací – zjištění nových pohledů a toho, co není běžně známé
- ukončení – poděkování a sdělení, jak bude interview použito, shrnutí klíčových idejí

4.2.3 Kladení otázek

Otázky slouží ke zjišťování potřebných skutečností jak pro komunikátora tak pro komunikanta a každá otázka vyvolá jiný způsob odpovědi (Cepac, 2008, s. 14). Rozhovory jsou tedy ovlivněny tím, jak otázky klademe. Abychom si mohli uvést posloupnost kladení otázek, musíme se nejprve obeznámit s jednotlivými druhy.

Kanitz (2005, s. 44) vyjmenovává tyto základní druhy otázek:

- uzavřené – omezení možné odpovědi na ano/ne nebo určení jediné odpovědi, získání jednoznačné odpovědi, otázky pro zjišťování širších informací (doplnění chybějících fakt), pro upřesnění porozumění řečenému, na zdůvodnění (důvody, příčiny a argumenty) a otázky zaobalené neboli filtrační (sdělení, oznámení)
- otevřené - více prostoru pro odpověď (kdo, co, jak, proč apod.), více informací, možnost odbočení od tématu
- věcné – na předmět rozhovoru, téma, určitou věc
- osobní – na názory, představy, postoje, emoce

Juříčková (2008, s. 64) ještě výše zmíněné druhy doplňuje o otázky z hlediska správnosti na dobré a špatné (nesrozumitelné, složité, nemístné).

Birkenbihlová (1999, s. 182) navíc uvádí otázky sugestivní neboli usměrňující – obsahují již určitý názor, který podpoří druhá strana, čímž ovlivňujeme rozhovor (manipulace). Cepac (2008, s. 15) charakterizuje sugestivní otázky jako kategorické otázky vnucující odpověď a nepřipouštějící alternativy odpovědí (např. Že je ta moje nabídka zajímavá!). Výhodou je, že jimi lze manipulovat průběh rozhovoru podle vlastních potřeb, a nevýhodou, že odpovědi nevystihují skutečnost (protějšek má pocit manipulace).

Otázky situační navozují určitou situaci a dotazovaný je žádán o popis svého chování v dané situaci a tím nám umožní posoudit orientaci dotazovaného v nějaké konkrétní problematice včetně jeho stylu řešení (Bělohlávek, 2009, s. 35).

Mentzel (2004, s. 35) rozlišuje další druhy otázek na rozhodovací otázky (určují, z jakých možností dotazovaný vybírá odpověď), kontrolní otázky (ověřují, zda dotazovaný pochopil myšlenkový postup, porozuměl sděleným informacím) a odbočující otázky (převádějí rozhovor k novému aspektu bez zabývání se námitkami a tvrzeními dotazovaného, umožňují vyhnout se diskusi o nechtěném tématu).

Další podoby otázek uvádí Mikuláščík (2003 s. 138): přímé (na specifické informace), nepřímé (jakési vodítko, kterého se dotazovaný může, ale nemusí při odpovědi držet), neutrální (nevypovídají o postoji ani o pocitech dotazovaného k dané věci) a hypotetické (specifikují pravděpodobné trendy myšlení s dalším upřesňováním).

4.2.4 Záznam rozhovoru

Existuje několik možností, jak zaznamenat rozhovor. Mikuláščík (2003, s. 140) uvádí poznámky, videozáznam a audiozáznam s tím, že dotazovaná osoba by měla být na každý způsob záznamu upozorněna a v případě nesouhlasu záznam nepožítovat.

Výhodou písemného záznamu rozhovoru je snadnější orientace a hledání detailů a není potřeba žádná technika včetně její přípravy. Mezi nevýhody patří menší koncentrovanost na rozhovor a možnost zkreslení některých informací při přepisu. (Mikuláščík, 2003, s. 140)

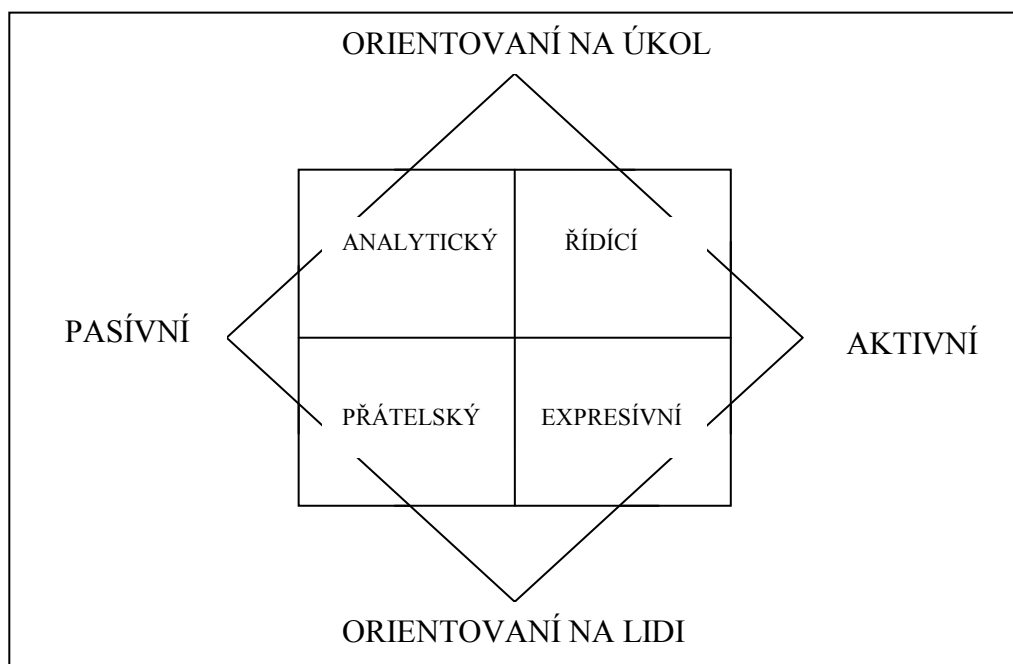
5 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

Manažer prokomunikuje více než 75 % svého času, uvádí Střížová (2005, s. 5). Komunikace je tedy pro manažery stěžejní. Mezi důvody manažerské komunikace patří společenské vztahy, předkládání i získávání informací, přesvědčování a v neposlední řadě také obhájit sám sebe (Střížová, 2005, s. 10).

Podle Bělohlávka (2009, s. 15) by měl dobrý vedoucí zvládat naslouchání, kladení otázek, prezentování a přesvědčování, neverbální a asertivní komunikaci a posuzování.

5.1 Komunikační styl

Podle Bělohlávka (1996, s. 242) se dělí komunikační styly na analytický, řídicí, přátelský a expresivní.



Obr. č. 8 – Komunikační styly (Bělohlávek, 1996, s. 242)

Nyní si blíže popíšeme osobnosti tak, jak je charakterizuje Bělohlávek (1996, s. 242).

Analytická osobnost – sklon hodně myslet, jednat pomalu, kontrolovat se, pasivní a tichá.

Řídicí osobnost – nezávislá, vytrvalá, opatrná, aktivní, vyhledává konflikty.

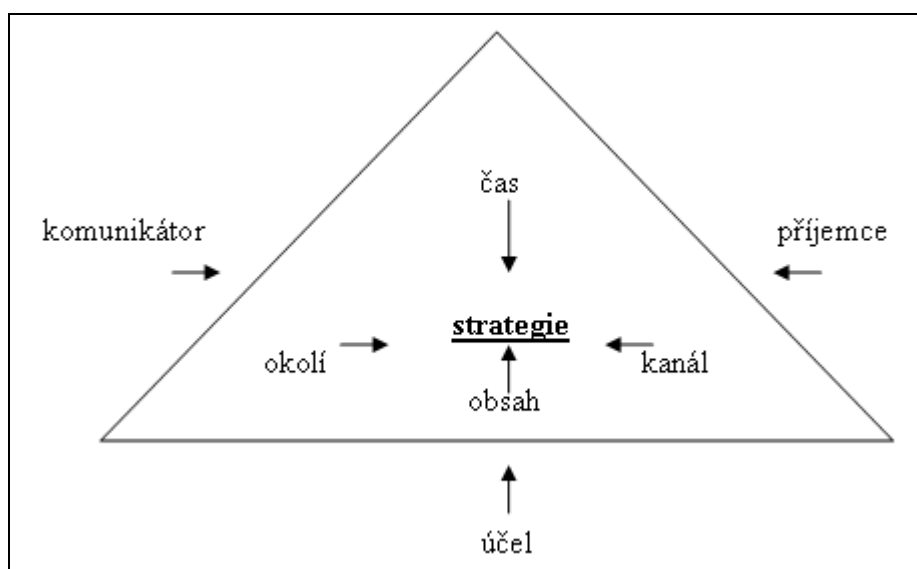
Přátelská osobnost – citlivá, má pochopení pro lidi a ráda je těší.

Expresivní osobnost – má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování a je zahleděná do sebe.

5.2 Komunikační strategie

Podle Střížové (2005, s. 12) závisí komunikační strategie na vyváženosti příjemce, vysílatele a účelu zprávy, jelikož působí v integrovaném systému.

Komunikační strategie manažera podle Střížové (2005, s. 12) obsahuje tyto prvky: přesný obsah, kanál zprávy, okolí (prostředí), ve kterém probíhá komunikace a čas, ve kterém dochází ke komunikaci.



Obr. č. 9 – Komunikační strategie (Střížová, 2005, s. 12)

Z obrázku je patrné, že strategické prvky závisí na komunikátorovi, příjemci a účelu zprávy. Jsou vzájemně závislé, a proto je musí brát manažer v potaz, neboť vynechání kterékoliv součásti může vést k chybám v komunikaci.

5.3 Styly řízení

To, jaký styl řízení manažer zvolí, závisí na osobnosti manažera, složení jeho týmu, charakteru úkolu a kontextu. Pak má na výběr z následujících stylů, uvádí Plamínek (2000, s. 149): přátelské řízení (dobré vztahy x nedostatečné výsledky), formální řízení (minimum úsilí, procesní formality), direktivní řízení (manažer x lidské vztahy), synergické řízení (důraz na mezilidské vztahy a výsledky), rutinní řízení (lidé, procesy a výsledky ≠ krize ani

úsilí navíc), proměnlivé řízení (metoda cukru a biče, střídání direktivního a přátelského řízení) a chaotické řízení (nálada manažera, vnější podmínky).

5.4 Formy komunikace

Střížová (2005, s. 17-19) člení komunikaci podle formálnosti (formální – úřední styk, neformální – společenský styk), prostředí (uvnitř – v organizaci, v okolí systému), směru (vertikální: shora dolů – příkazy a zdola nahoru – výměna informací, horizontální: spolupráce mezi útvary – porady, diagonální), způsobu předávání informací (verbální, písemnou, neverbální), uspořádání (prostorově neuspořádaná – bez formálních pravidel, stolová – malé skupiny, sálová – není těsný kontakt, stadiónová – publikum, davová – jeden řečník promlouvá k davu, masová – prostřednictvím komunikačních prostředků jako je televize, rozhlas a internet) a účastníků (osobní – přítomnost komunikátora a příjemce, osobní s využitím techniky – bez fyzické přítomnosti příjemců, masová – pomocí médií).

5.4.1 Komunikační kanály

Volba komunikačního kanálu je záležitostí manažera, který rozliší, jaké informace budou sdělovány, kterým směrem a komu. Bělohávek (1996, s. 238-239) rozlišuje komunikační kanály na vertikální – sestupné (příkazování) a vzestupné (zpětná vazba), laterální (horizontální) – mezi útvary stejných úrovní, dává prostor pro týmovou práci, a diagonální – mezi pracovníky různých útvarů a úrovní.

5.5 Jednání manažera

Komunikace s podřízenými patří k typickým aktivitám každého manažera. To znamená, že pokyny a instrukce by měl zadávat rozhodně, ale srozumitelně a ověřit si, zda podřízený úkol pochopil (při zadávání úkolu sdělit potřebné množství dat a podrobností). Dále je dobré umožnit podřízeným osobní kontakt s nadřízeným (podpora otevřené komunikaci, odstranění strachu a nejistoty z pracoviště či přístupnost ke stanoviskům a názorům).

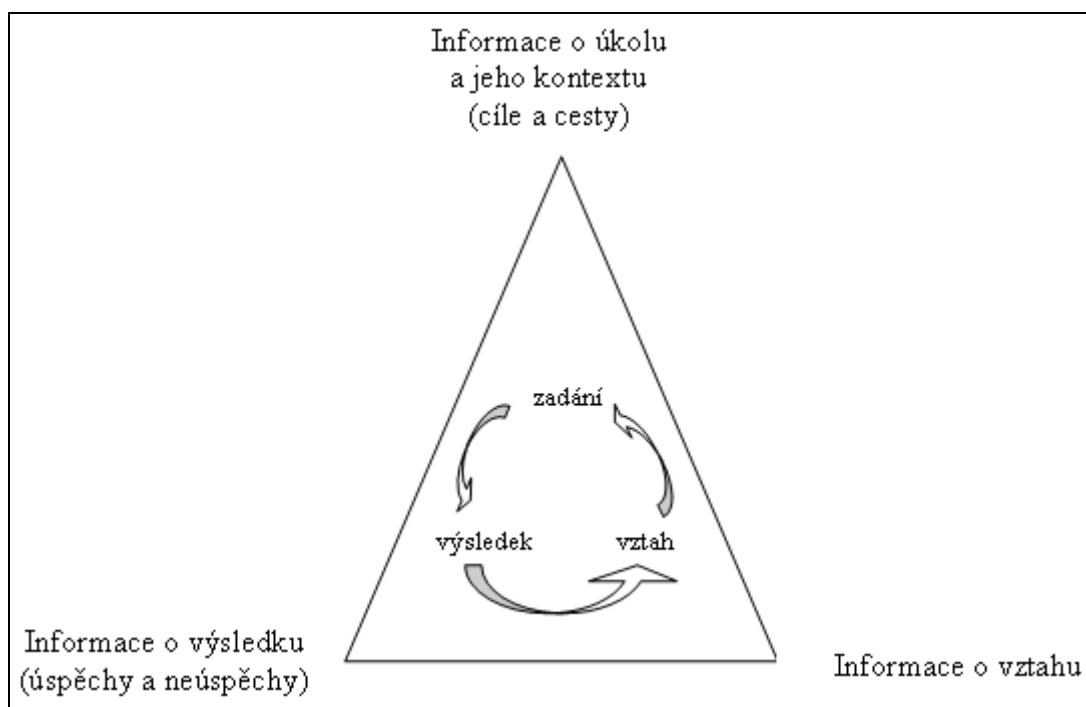
Jednání manažera podle Mikuláščíka (2003, s. 227) představuje řízení, informování, příkazování, přesvědčování, motivování, kontrolování a monitorování, kritizování, organizování, koordinování a rozhodování.

5.5.1 Informování

Informace potřebné pro organizace se dělí na externí (přizpůsobení se potřebám trhu) a interní (základ pro určení cílů organizace). Manažer pak v této formě komunikace působí v roli monitora (zúčastňuje se formálních i neformálních schůzek, zachycuje dění uvnitř i vně organizace a studuje aktuální interní a externí zprávy a změny), šířitele (vytváří efektivní komunikační kanály) a mluvčího (distribuuje informace o organizaci a jejích aktivitách externímu prostředí), uvádí Mikuláščík (2002, s. 35).

Manažer musí informace třídit a předávat včas dál, některé i v písemné podobě. Dále si musí být vědom, že sdělení vždy určitým způsobem ovlivňuje příjemce, a proto také musí dbát na šumy, které by mohly dané informace zásadně ovlivnit. V neposlední řadě by měl být aktivním příjemcem (reagujícím) a pomocí zpětné vazby dát komunikátorovi najevo, jak informaci porozuměl. (Mikuláščík, 2002, s. 35)

Podle Plamínka (2000, s. 53) může být příčinou neochoty lidí slabá motivace, ale především nedostatek informací a proto potřebují zaměstnanci informace o úkolu (čeho a jak toho má být dosaženo), o vztahu (zaměstnanec má své jméno i svou tvář a ne jen pracovní výsledky) a o výsledku (věcná podstata prováděných činností – úspěch/neúspěch).



Obr. č. 10 – Informace, které lidé potřebují pro dobrou orientaci v práci (Plamínek, 2000, s. 53)

5.5.2 Příkazování

Podle Mikulášťika (2002, s. 36) pomáhá příkazování plnit vytčené cíle organizace a zaměstnancům umožňuje držet se pravidel a pokynů. Nezbytnou součástí je pak uplatňování moci, a to formální autoritou či mocí.

5.5.3 Přesvědčování

Přesvědčování je úzce spjato s příkazováním s tím rozdílem, že přesvědčování, tedy způsob této komunikace je méně autoritativní. Lze ho tedy vymezit jako ovlivnění postojů, názorů nebo motivů, uvádí Mikulášťik (2002, s. 36).

Podle Klapetky (2008, s. 205) je přesvědčování nejčastějším komunikačním úkonem a základním klíčem k úspěšnému přesvědčování pak věrohodnost přesvědčovatele, emotivita a logická argumentace.

Cíle v rozhovoru má nadřizený a podřizený odlišné. Záměrem nadřizeného je získat spolupracovníka pro své myšlenky a návrhy, což by měl činit přesvědčováním a ne přemlouváním. (Mentzel, 2004, s. 40)

5.5.3.1 *Formy argumentace přesvědčování*

V přesvědčování se využívá podle Mikulášťika (2002, s. 37) následujících forem argumentace:

- zkouška argumentů pro a proti – srovnávání pravdivosti a věrohodnosti protikladných argumentů
- argumentace příklady – co platí v jednom případě, platí i jindy (typické, časté případy)
- argument zobecnění – co platí pro některé případy, platí i pro jiné (zobecnění)
- argument analogie – podobnost některých věcí v určitých aspektech (skutečná: srovnání prvků z jedné třídy, přenesená: srovnání aspektů různých tříd)
- argument znaku – na základě pozorovaného znaku usuzujeme další charakterové vlastnosti
- argument příčiny – událost/i s sebou přináší události další

- argument autority – dle důvěryhodnosti autority (náboženská, veřejná, politická apod.)

5.5.4 Motivování

Motivace je také provázána s přesvědčováním a má podobu podpůrnou, pozitivních i negativních sankcí. Proto by měl manažer podle Mikuláščíka (2002, s. 39) motivovat zaměstnance prostřednictvím informování, zpětné vazby (např. dosažených výsledcích, kvalitě práce), ocenění za pracovní výkon, inspirace příkladem, vyvolání pocitu věrnosti, naslouchání, vzájemné komunikace, konfrontace, názorů, požádání o pomoc, využití znalostí a zkušeností pracovníků, spoléhání na zaměstnance, přenášením odpovědnosti a pravomoci, delegováním.

Gruber (2005, s. 41) říká, že „motivace zahrnuje komunikační techniky, kdy pracujete s psychikou druhého metodou největšího dobra“.

„Umíte-li motivovat lidi, aby pro vás pracovali, nemusíte umět nic jiného. Neumíte-li to, pak vám jsou všechny vaše ostatní znalosti na nic“, říká Klapetek (2008, s. 188). Znamená to tedy, že motivace slovem může být mnohem účinnější než pomocí peněz či jiných materiálních statků.

Zlaté pravidlo motivace zní: „Nesnažte se přitěsávat lidi tak, aby se hodili k pracovním úkolům, spíše přizpůsobujte úkoly lidem.“ (Plamínek, 2000, s. 41)

5.5.5 Kontrolování

Manažer musí ve své pozici podřízené i kontrolovat, což znamená permanentně sledovat efektivitu zaměstnanců porovnáním plánu se skutečností (Mikuláščík, 2002, s. 40). Aby bylo možné včas zarazit nesprávné postupy, je nezbytné kontrolu provádět průběžně.

5.5.6 Organizování

Organizování má podle Mikuláščíka (2002, s. 43) za cíl dohlížet na uspokojování potřeb trhu, každý zaměstnanec má své určené místo, povinnosti a odpovědnost, informace tříděné podle vzniku, záměrů a kompetencí mají vypovídací hodnotu pro organizování a koordinování práce, provázanost a vzájemná závislost jednotlivých částí organizace, optimální a objektivní komunikace (zaměstnanci musí vědět co a proč dělat a jak je to důležité).

5.5.7 Rozhodování

„Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností manažera“, říká Mikuláščík (2002, s. 43).

Podle Mikuláščíka (2003, s. 237) by v organizaci mělo převládat skupinové rozhodování v podobě participace, která není konečným zenitem interpersonálních vztahů a organizace práce, proto by měly být vytvářeny podmínky pro rozdělení pravomoci a odpovědnosti až k těm nejnižším stupňům řízení a některých záležitostech přímo k jednotlivcům.

5.5.7.1 Způsoby rozhodování

Plamínek (2000, s. 184) rozlišuje způsoby rozhodování manažera na:

- autoritativní – rozhoduje manažer na příslušné úrovni řízení s možností konzultací s jinými lidmi, výhodou je rychlost a jasná odpovědnost, nevýhodou může být problém s přijetím rozhodnutí ve skupině
- participativní – do rozhodování vstupují všichni členové skupiny, nevýhodou může být časová náročnost
- delegativní – rozhoduje externí subjekt (nadřízený manažera nebo odborník)
- osobní – rozhodování jednotlivce formou vnitřního konfliktu nebo skupinového rozhodování, podle principu schůdnosti (pod vnějším tlakem), podle principu správnosti (vnitřní přesvědčení)

METODIKA A POSTUP

5.6 Cíl práce

„Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka“ – to je téma výzkumu, které jsem volila, jelikož komunikace je tím nejběžnějším dorozumívacím prostředkem nás lidí. Současně bylo téma práce ovlivněno mou pracovní zkušeností na vedoucí pozici.

Střížová (2005, s. 5) říká, že efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů a projevuje se především v kvalitě řešení řídicích úloh a verbálního i neverbálního projevu včetně písemného.

Cílem diplomové práce je zjistit stávající stav komunikace (klíčové komunikační kompetence) mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnanci a popsat jej za pomoci názorů pracovníků jedné z poboček společnosti XY, tedy charakterizovat komunikaci vedoucího pracovníka. Poté výsledky zanalyzovat a zjistit případné nedostatky a jejich možné příčiny. Následně navrhnout řešení pro zlepšení komunikace manažera se zaměstnanci.

Odpovědi na otázky výzkumu budou interpretovány a popsány v závěru praktické části. Jedná se o subjektivní a intuitivní výpovědi mnou oslovených zaměstnanců jedné pobočky společnosti XY, což představuje výzkumný vzorek, který je polovinou základního souboru. Základní soubor tvoří 15 zaměstnanců společnosti.

5.7 Účel práce

Efektivní, tedy vhodně zvolená, komunikace v organizaci je základem pro dorozumění se mezi manažerem a jeho podřízenými i ostatními spolupracovníky. Účelem práce je pomocí analýzy současných komunikačních kompetencí vedoucího pracovníka nastavit vhodný způsob komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými.

5.8 Výzkumná otázka

Pro dosažení cíle byla položena výzkumná otázka diplomové práce:

Vyhovuje zaměstnancům dosavadní forma komunikace vedoucího pracovníka?

5.9 Použité metody

V návaznosti na zmiňovaný problém je podstatou výzkumu uskutečnit průzkumnou sondu, jejíž cílem je popsat určité názory a skutečnosti, které budou následně srovnávány. Jedná se o kvantitativní výzkum, neboť získaná data budou porovnávána a měřena. Průzkum bude realizován formou rozhovorů. Výzkumný vzorek tvoří sedm zaměstnanců pobočky společnosti XY, což je z celkového počtu 15 zaměstnanců dané pobočky polovina základního souboru. Jedná o tak malý vzorek proto, aby byl zjištěn způsob komunikace jednoho konkrétního přímého vedoucího pracovníka, který má ve své kompetenci danou skupinu lidí.

Sběr dat v organizaci bude probíhat pomocí písemně zaznamenaných rozhovorů a bude zaměřen na nalezení vhodné a účelné komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucím pracovníkem. Získané informace budou popsány, okomentovány a z výsledků budou učiněny závěry. Zpracování dat bude probíhat slovním popisem a číselným vyjádřením. Jednotlivé odpovědi respondentů budou navzájem porovnávány a vyhodnocovány. Forma dotazování bude ústní pomocí přesně stanovených formulací i pořadí otázek. Otevřené otázky jsou použity z důvodu objektivního získání dat. Roli výzkumníka zastupuji já osobně jako připravený laik, a to bez nároku na odměnu za provedení výzkumu. Z výsledků budou učiněny závěry, které po zanalyzování dat potvrdí nebo vyvrátí výzkumnou otázku.

Data do praktické části budou získána pomocí osobně vedeného rozhovoru (tváří v tvář), který bude písemně zaznamenáván. Scénář otázek je uveden v příloze P III.

5.9.1 Postup

Průzkum bude prováděn v rámci souboru, který bude tvořen zaměstnanci jedné pobočky společnosti XY. Rozhovor podle připraveného scénáře otázek bude zaznamenáván v písemné podobě jednotlivě s každým zaměstnancem zvlášť, aby nedocházelo k ovlivňování odpovědí svými kolegy. Rozhovor bude realizován se sedmi zaměstnanci z celkového počtu 15 zaměstnanců dané pobočky. Nejedná se o všechny pracovníky této pobočky, jelikož ne všichni souhlasili s poskytnutím rozhovoru. Výzkumný vzorek je tedy pouhou polovinou základního souboru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Společnost XY působí na českém trhu od roku 1994. Na trh s náhradními díly vstoupila jako specialista na karosářský sortiment a brzy se stala nejrychleji se rozvíjejícím importérem a distributorem náhradních dílů na osobní a lehké užitkové vozy v ČR.

V současné době má společnost prodejní síť 66 vlastních prodejen v ČR a více než 700 zaměstnanců. Zákazníkům poskytuje jak velkoobchodní služby, tak maloobchodní, dále dodávky autodílů (karosářské díly, světlá, ložiska, spojky, autobaterie, výfuky, brzdy, tlumiče, oleje, filtry, řemeny, kladky, díly řízení, homokinetické klouby, poloosy, stěrače, svíčky aj.) a autopříslušenství (alarmy, centrální zamykání, parkovací systémy, navigace, handsfree, nabíječky, hevery, střešní boxy, nosiče, upínací systémy aj.), a to všech světových značek včetně značky Škoda, do všech autoservisů a také nabízí ve svých prodejnách širokou škálu autopotřeb a autodoplňků. Pro zákazníky byla na trh uvedena privátní značka, která v současné době zahrnuje již 33 sortimentních skupin. (interní materiály společnosti XY)

Z pohledu zákazníků - motoristů bylo významné vytvoření sítě více než 160 smluvních servisů, ve kterých se provádí opravy vozidel na profesionální úrovni za použití nejmodernějších diagnostických přístrojů a technologií (v porovnání s autorizovanými servisy ve srovnatelné kvalitě ale za mnohem výhodnějších finančních podmínek). Samozřejmostí je i provozování e-shopu. Dále se každý zákazník může stát majitelem zákaznické karty (vytavení je zdarma), díky které získá okamžitě slevu až 5 % na náhradní díly a 10 % slevu na práci v síti autoservisů společnosti XY. Jelikož je společnost partnerem věrnostního programu bene+, znamená to, že za nákupy v prodejnách platebními kartami s věrnostním programem bene+ mohou být zákazníci odměněni až 4 % z celkové hodnoty nákupu zpět na jejich účet. Pro všechny registrované zákazníky a partnery (např. servisy) má společnost XY připraven věrnostní program. Podmínkou získávání věrnostních bodů je realizovaný obrat v XY. Body jsou získávány v případě, že obrat v předcházejícím měsíci přesáhl částku 20.000,- Kč bez DPH. Věrnostní body pak mohou vyměnit za vybavení, kterým mohou vylepšit či rozšířit servis, nebo za zboží, které může pomoci k dosažení zisku (např. nářadí, servisní vybavení, vybavení kanceláří, pracovní oděvy a ochranné pomůcky či náhradní díly). Dále XY nabízí školení. Cena školení se snižuje úměrně s realizovaným obratem u XY. Veškerá školení lze také zakoupit v rámci věrnostního programu XY. Navíc má spo-

lečnost XY k dispozici on-line verzi magazínu Info XY plného novinek a zajímavostí z oblasti náhradních dílů a autoopravárenství.

V roce 1997 byla otevřena první pobočka na Slovensku a v roce 2008 bylo působiště rozšířeno i na Maďarsko. Současně má společnost XY více než 20 prodejních míst na dalších východoevropských trzích. Je členem mezinárodní sítě Group Auto sdružující distributory a výrobce náhradních dílů ve více než 20 zemích.

V srpnu 2010 se stala společnost XY součástí mezinárodní skupiny Rhiag Group, předního distributora náhradních dílů a příslušenství, který působí v celé řadě zemí střední a východní Evropy. (interní materiály společnosti XY)

Předmětem podnikání podle obchodního rejstříku je (Obchodní rejstřík a Sbírka listin, ©2012):

- hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- opravy silničních vozidel
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické

Předmět činnosti:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

7 VÝZKUM

„Kvantitativní výzkum je výzkum, jehož předmětem je zjištění četnosti určitého stavu nebo jevu. Účelem je získat číselné údaje“, uvádí Simová (2004, s. 36).

Kvantitativní data jsou data vyjádřená v podobě čísel nebo měření (např. procentem – 5 % nebo konkrétním počtem – 5 osob). K jejich získávání převažují dotazníky nebo rozhovory. (Simová, 2004, s. 36-37)

„Pojem kvantitativní výzkum znamená víc než pouze výzkum pracující s kvantitativními nebo číselnými údaji. Označuje celý způsob myšlení nebo přístup, který zahrnuje skupinu či shluk metod i data v numerické podobě.“ (Punch, 2008, s. 12)

Podle Bělohávka (1996, s. 15) nabývají kvantitativní data forem: spokojenost s vedoucím, hodnocení pracovníka pomocí škál apod.

Základní schéma pro kvantitativní výzkum (Bělohávek, 1996, s. 15-16):

- hypotéza nebo model – tvrzení, které výzkum potvrdí nebo vyvrátí
- sběr dat – přímým měřením (výkon), studiem dokumentů (stupeň vzdělání), dotazníky (stupeň spokojenosti s nadřízeným)
- zpracování dat – metodami matematické analýzy (např. absolutní četnost – 5 pracovníků, procenta – 50 %)
- závěry – potvrzují hypotézu nebo model a zobecňují

Simová (2004, s. 38) charakterizuje kvantitativní výzkum tak, že mezi použité metody řadí analýzu sekundární údajů, standardizovaný rozhovor, písemný dotazník aj., že způsob dotazování má přesně stanovené formulace i pořadí otázek, že tazatelem může být i připravený laik, a že forma kontaktu může být ústní, písemná či telefonická.

Při provádění výzkumu však neexistuje skutečnost, kdy bychom se při aplikaci statistických čili kvantitativních metod vyhnuli těm kvalitativním. Z tohoto důvodu je tedy nutné rozlišovat jednotlivé fáze výzkumu, v nichž mohou být použity jak metody kvantitativního charakteru tak kvalitativního. Příkladem může být získání dat pomocí interview a výpovědi respondentů následně kategorizovat a hodnotit statisticky. U kvantitativního přístupu k výzkumu je ideální výzkumník nezávislý a nezatížený předsudky a kontextuálně vázanými zkušenostmi. Dále musí být výzkum opakovatelný. (Miovský, 2006, s. 15-27)

7.1 Cíl výzkumu

V teoretické části diplomové práce byla provedena kompilace související odborné literatury s cílem získat a rozšířit si poznatky o zkoumaném problému. Pozornost byla soustředěna na komunikaci, její formy a prostředky. Byla tedy zpracována teoretická východiska pro praktickou část. V praktické části byl proveden výzkum pomocí průzkumné sondy, která má popisný, srovnávací a hodnotící charakter. Jedná se o výzkumný vzorek složený ze sedmi respondentů, který je polovinou základního souboru. Tento základní soubor je tvořen 15 zaměstnanci jedné pobočky společnosti XY.

Úkolem průzkumné sondy bylo zjistit, jaké způsoby komunikace manažera s pracovníky společnosti XY jsou upřednostňovány a zda jsou vhodně zvoleny. Dále měla průzkumná sonda zmapovat nedostatky v komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. A zároveň měla poskytnout jakýsi odrazový můstek k hledání vhodných způsobů komunikace manažera se svými pracovníky tak, aby oblast komunikace byla co nejefektivnější. Jde vlastně o intuitivní průzkumnou sondu, která byla vytvořena za pomoci subjektivních názorů zaměstnanců společnosti XY z hlediska jejich praktických zkušeností. Z důvodu neposkytnutí souhlasu s realizací rozhovoru všemi zaměstnanci dané pobočky tvoří výzkumný vzorek jen polovinu celého základního souboru.

Cílem výzkumu bylo zjistit stávající stav komunikace (klíčové komunikační kompetence) mezi vedoucím a jeho pracovníky a popsat jej za pomoci názorů zaměstnanců společnosti XY, tedy charakterizovat komunikaci vedoucího pracovníka. Poté výsledky zanalyzovat a zjistit případné nedostatky a jejich možné příčiny. Následně navrhnout řešení pro zlepšení komunikace manažera se zaměstnanci.

Celkem 24 otázek bylo koncipováno tak, aby se respondenti vyjádřili formou volných odpovědí k dotazům týkajících se způsobu komunikace vedoucího pracovníka. Odpovědi na tyto otázky byly interpretovány a popsány v závěru praktické části. Jedná se o subjektivní a intuitivní výpovědi mnou oslovených zaměstnanců pobočky společnosti XY.

Forma dotazování byla omezena na otevřené otázky. Tato forma byla použita z důvodu objektivního získání dat. Respondenti se tedy vyjadřovali k vymezeným otázkám volnými odpověďmi.

7.2 Předvýzkum

Pilotáž neboli předvýzkum proběhl po zkonstruování otázek pro rozhovor. Důvodem předvýzkumu bylo zjištění, zda jsou otázky správně formulovány, a tudíž jim respondenti porozumí. V rámci pilotáže jsem uskutečnila celkem tři rozhovory, a to tak, že jsem se dotazovala dvou svých kolegů (podřízených) ze zaměstnání a jeden rozhovor jsem realizovala se svým manželem. Poté jsem provedla korekturu otázek.

8 VÝZKUMNÝ VZOREK

Podstatou výzkumu bylo uskutečnit průzkumnou sondu, jejíž cílem bylo zjistit a popsat určité názory a skutečnosti týkající se komunikace s vedoucím pracovníkem. Jednalo se tedy o výzkum kvantitativního charakteru. Výzkumný vzorek se skládá ze sedmi respondentů, tedy poloviny základního souboru, který tvoří 15 zaměstnanců jedné pobočky společnosti. Pro získání dat byl zvolen osobní rozhovor.

Sběr dat v organizaci probíhal pomocí písemně zaznamenávaných rozhovorů a byl zaměřen na nalezení vhodné komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucím pracovníkem. Získané informace byly popsány, okomentovány a z výsledků byly učiněny závěry. Zjištěné výsledky byly vyjádřeny kvantitativně. Forma dotazování byla zvolena pomocí otevřených otázek z důvodu objektivního získání dat.

Data do praktické části byla získána pomocí osobně vedeného rozhovoru se sedmi zaměstnanci ve dvou termínech. První část rozhovorů proběhla dne 26.2.2013 a druhá dne 12.3.2013 v místě pobočky společnosti. Vše bylo písemně zaznamenáváno. Scénář otázek je uveden v příloze P III, přepis odpovědí je souhrnně uveden v příloze č. P IV a jeden ručně pořízený záznam rozhovoru je přílohou P V.

Průzkum byl prováděn v rámci souboru, který byl tvořen zaměstnanci jedné pobočky společnosti XY. Odpovědi dle scénáře otázek rozhovoru byl zaznamenáván v písemné podobě jednotlivě s každým zaměstnancem zvlášť, aby nedocházelo k ovlivňování odpovědí svými kolegy. Rozhovor byl realizován se sedmi zaměstnanci. Nejednalo se o všechny pracovníky dané pobočky, jelikož ne všichni souhlasili s poskytnutím rozhovoru. Výzkumný vzorek je tedy polovinou základního souboru, který je tvořen celkem 15 zaměstnanci pobočky. Jedná se o tak malý vzorek proto, aby byl relevantní formou zjištěn způsob komunikace přímého vedoucího pracovníka, kterému je podřízena určitá skupina lidí.

9 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT

V rámci prováděného průzkumu jsem oslovila 15 pracovníků pobočky analyzované společnosti. Každému bylo sděleno, že se jedná o dobrovolné a anonymní poskytnutí rozhovoru. Z tohoto celkového počtu (základního souboru) oslovených zaměstnanců jsem zvolenou metodologií získala souhlas s rozhovorem a tudíž odpovědi na 24 otázek, které se týkaly komunikace, pouze od sedmi respondentů. Těchto sedm osob tvoří výzkumný vzorek, který je polovinou základního souboru. I přesto, že byl každý z pracovníků informován o anonymitě šetření, souhlasilo jich právě jen sedm. Jednalo o osobní rozhovor s každým z respondentů zvlášť. Byly zodpovězeny všechny otázky dle scénáře. Všech sedm pracovníků mi dalo písemný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho záznamu (anonymního) k tvorbě mé diplomové práce (viz příloha P II). Souhlas s provedením rozhovoru se zaměstnanci společnosti XY mi byl samozřejmě udělen i vedoucím dané pobočky (příloha P I). K tomuto účelu jsem vytvořila scénář s 24 otevřenými otázkami, které jsou souhrnně uvedeny v příloze P III. Jednalo se o typ otázek nejen otevřených, ale také věcných a osobních, které vyjadřují názory a postoje na danou věc. V tomto případě na stávající komunikaci s vedoucím.

9.1 Průběh rozhovoru

Všechny rozhovory se odehrávaly v místě pobočky dané společnosti, a to v zasedací místnosti, kde se mimo jiné konají i porady vedoucího se zaměstnanci. Rozhovory byly rozděleny do dvou etap. Časový limit na rozhovor stanoven nebyl, aby si mohl respondent v klidu promyslet svou odpověď. První čtyři rozhovory se konaly dne 26.2.2013 v době od 17:00 do 19:50 hodin. Zbývající tři rozhovory se uskutečnily dne 12.3.2013 v době od 15:00 do 16:45 hodin. Rozhovory probíhaly samostatně s každým pracovníkem, aby byla zajištěna anonymita jednotlivých respondentů a také neovlivnitelnost jejich výpovědi ostatními kolegy. Podstatou bylo získat, pokud možno, pravdivé informace týkající se jejich současného stavu komunikace tak, jak probíhá s jejich přímým nadřízeným.

Každou odpověď na předem připravené otázky dle scénáře jsem písemně zaznamenávala. Jeden vzor ručně pořízeného záznamu rozhovoru je uveden v příloze P V. Po uskutečnění všech rozhovorů jsem odpovědi jednotlivých respondentů setřídila podle konkrétních otázek.

zek pro lepší přehlednost za účelem jejich analyzování. Přepis těchto rozhovorů je přílohou P IV této práce.

9.1.1 Samotný průběh rozhovoru

Každý rozhovor začínal pozdravem a vzájemným představením se včetně podání ruky. Poté jsme se s respondentem usadili ke stolu tak, že jsme byli naproti sobě. Po krátkém přednesení důvodu rozhovoru a poděkování za jeho čas, byl pracovníkem podepsán souhlas s poskytnutím rozhovoru. Při tom byl opětovně ubezpečen, že se jedná o anonymní záznam rozhovoru. Následně začalo dotazování se na celkem 24 otevřených otázek. Vždy jsem příslušnou otázku přečetla podle připraveného scénáře a případně vysvětlila, pokud měl respondent nějaký dotaz. Pak jsem všechny odpovědi postupně zapisovala. Pokud mi daná odpověď nepostačovala (např. byla neúplná nebo se přímo nevztahovala ke konkrétní otázce či jsem potřebovala více informací), tak jsem se dále dotazovala. Před dotázáním se na další otázku jsem se vždy respondenta zeptala, zda je to vše, co chce k danému dotazu uvést. Po zodpovězení všech otázek jsem respondentovi poděkovala za čas, který mi věnoval na rozhovor, a rozloučila se.

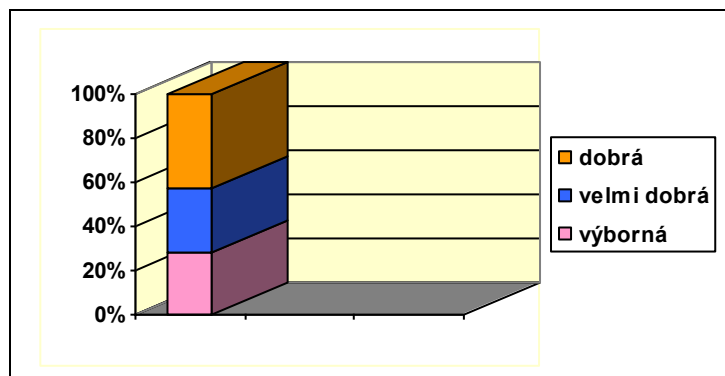
9.2 Vyhodnocení průzkumu

Hlavním cílem dotazování bylo především zjistit, jak jsou zaměstnanci seznamováni s důležitými informacemi pro výkon jejich pracovní činnosti, jak jsou jim tyto informace podávány a zda je vhodně zvolená komunikace mezi jimi a vedoucím. Rozhovor tedy zkoumal názory lidí, kteří pracují v dané společnosti a jsou účastníky komunikace s jejich nadřazeným pracovníkem.

9.2.1 Analýza získaných dat

Nyní bude následovat podrobný rozbor jednotlivých otázek a jejich vyhodnocení.

Na úvod rozhovoru jsem zvolila otázku (graf č. 1) *Jak se Vám spolupracuje s vedoucím?* A na ni navázala výzkumná otázka *Jak se cítíte při rozhovoru s vedoucím?* Tyto zahřívací otázky jsem zvolila proto, že jsem chtěla navodit uvolnění, příjemnou atmosféru a získat důvěru pro dotazování.



Graf č. 1 – Spolupráce zaměstnanců s jejich vedoucím

Graf č. 1 nám vypovídá o tom, že z celkového počtu sedmi respondentů, se všem spolupracuje s vedoucím na dobré úrovni. Přesněji řečeno dvěma pracovníkům se spolupracuje výborně, dalším dvěma velmi dobře a zbývajícím třem dobře. Žádný z respondentů nehodnotil spolupráci jako problémovou.

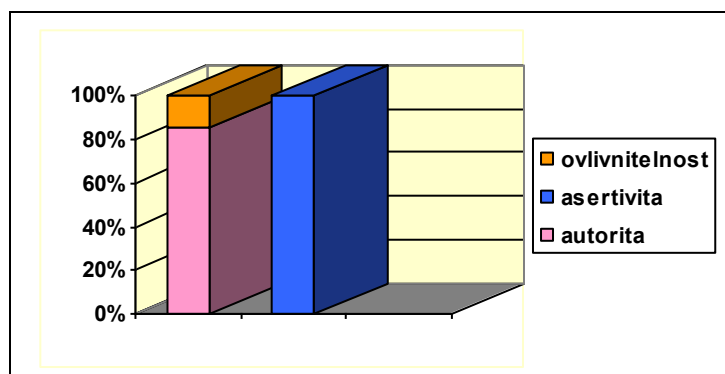
Na druhou otázku odpověděla většina respondentů (pět ze sedmi) opět kladně, což znamená, že se cítí při rozhovoru přirozeně, přátelsky a pohodově. Zbývajících dva oslovení uvedli, že vedoucí nemluví na rovinu a že neříká vše (některé informace třídí), což je ale z pozice vedoucího pochopitelné. Manažer musí umět informace selektovat na ty, které musí (pracovní činnosti a povinnosti), které může (výsledky firmy) a které by neměl sdělit svým podřízeným (informace pro pracovníky nepodstatné).

Na otázku č. 3 *Jak fungují Vaše neformální vztahy s nadřízeným?* odpovědělo všech sedm dotazovaných kladně. Uvedli, že všichni si se svým vedoucím tykají a mohou se s ním pobavit i o osobních záležitostech. Neformální vztahy pracovníků se svým vedoucím jsou tedy velmi dobré.

Výzkumnou otázkou č. 4 *Jak fungují Vaše formální vztahy s nadřízeným?* mělo být zjištěno fungování formálních vztahů zaměstnanců s nadřízeným. Tím bylo myšleno, jak se manažer chová právě ve své pozici vedoucího pracovníka vůči svým podřízeným.

Podle respondentů se chová vedoucí pracovník více méně vždy asertivně, což je znázorněno v grafu č. 2. Jeho chování se odvíjí od pracovních výsledků, jak řekl jeden z oslovených.

Skoro všichni dotazovaní uvedli, že je pro ně vedoucí autoritou. Kromě jednoho pracovníka, který sdělil, že je „měkkota“ a že se nechá zviklat ve svém rozhodnutí.



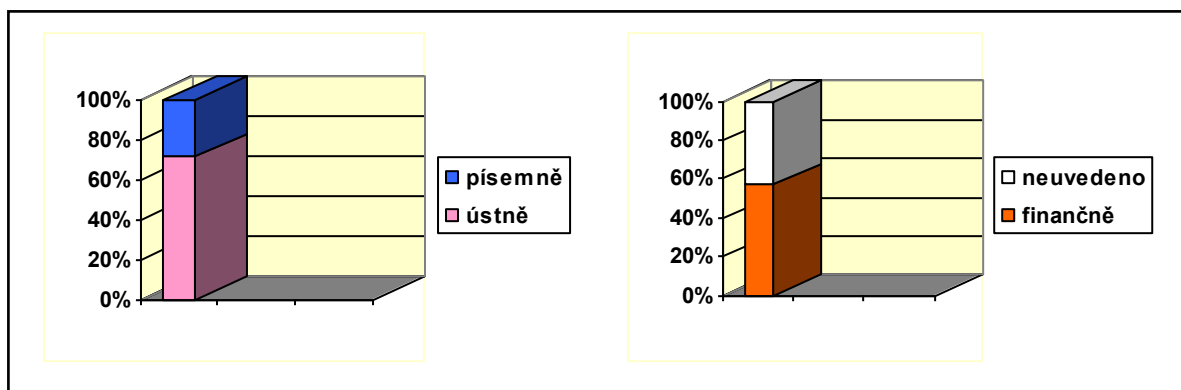
Graf č. 2 – Fungování formálních vztahů s nadřízeným

Výsledky hodnocení otázky č. 5 kopírují výsledky otázky č. 6. Jedná se o výzkumné otázky: *Zajímá vedoucího Váš názor na organizaci práce, naslouchá Vám? Jak? a Dotazuje se Vás vedoucí k návrhům na zlepšení organizace práce?*

Manažer se svých zaměstnanců ptá na jejich návrhy a podněty na zlepšení organizace jejich práce. Většinou se tak děje na poradách, které se konají jedenkrát týdně vždy v pondělí. Podle výpovědí má vedoucí zájem o názory svých pracovníků, jak zlepšit organizaci jejich práce. Probíhá to tak, že si vyslechne připomínky, zváží, co je a co není možné realizovat, a učiní závěry (pokud to není dané z vyšších míst). V případě, že lze některý z podnětů pracovníků aplikovat do praxe, zavede to, nebo případně zvolí kompromis. Manažer se snaží pokud možno práci svým zaměstnancům usnadnit a pro své pracovníky chce vše dobré, přestože se od některých pracovníků nepotáže s dobrou, uvádí jeden z respondentů.

Otázkou č. 7 *Jakým způsobem jste vedoucím pochválen/a za dobře odvedenou práci?* jsem chtěla zjistit, zda je vedoucí schopen svým zaměstnancům sdělit pochvalu, pokud si ji zaslouží (viz graf č. 3).

Všichni respondenti uvedli, že jsou pochváleni svým vedoucím. Podle výpovědí je tvořena pochvala především (70 %) slovním vyjádřením (ústním hodnocením většinou na poradě a nebo e-mailovým hodnocením). Další formou pochvaly je i finanční ohodnocení (pokud je to v rámci možností manažera), jak uvedlo více než 50 % respondentů. Jeden respondent uvedl, že je chválen na ročním pohovoru, ale to mu nestačí, protože chce být vedoucím více motivován k výkonům.



Graf č. 3 – Způsob pochval za dobře odvedenou práci

Otázka č. 8 *Jakým způsobem řeší vedoucí problémy, konfliktní situace, pokud se vyskytnou?* měla zjistit, jak vedoucí zvládá konflikty, a to vůči zaměstnancům i klientům.

Souhrnně z odpovědí respondentů vyplynulo, že jednání manažera v konfliktních situacích je klidné a že se snaží vše řešit domluvou formou osobního setkání. Jeden z dotazovaných pouze konstatoval, že on je vedoucí a jeho slovo je konečné. Další z respondentů sdělil, že před zákazníkem vždy stojí za zaměstnanci a pak sdělí, co bylo špatně.

Následovala otázka č. 9 *Jak komunikuje, jedná a chová se vedoucí ve stresových situacích?*

Na tuto otázku (obdobně jako na předchozí) odpověděli dotazovaní opět ve prospěch vedoucího. Nejčastěji uváděli, že vše řeší s klidnou hlavou, nenechá se ničím vytočit, ve stresových situacích řeší vše s nadhledem, není podrážděný, a tudíž na něm není poznat, že je ve stresu, jeho hlas je klidný a nerozčílí se. Jen jediný respondent uvedl, že vedoucí při stresových situacích ironizuje a směje se. A druhý podotkl, že manažer má určitý harmonogram a ten se snaží dodržovat vždy opět s klidnou hlavou.

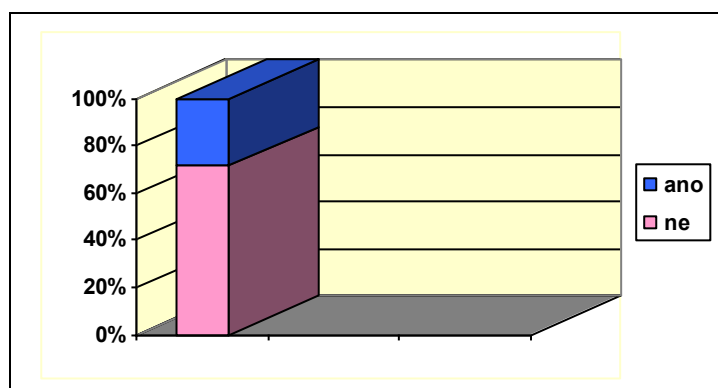
Otázka č. 10 *Jak se cítíte v situaci, kdy jste kritizován/a vedoucím za chybu v pracovní činnosti?* Záměrem této otázky bylo zjistit, jak se cítí zaměstnanci při kritice ze strany manažera za chybu, kterou udělali, ať už se jednalo o oprávněnou či neoprávněnou kritiku.

Většina respondentů uváděla, že se snaží vedoucímu danou věc (chybu) vysvětlit. V případě, že má nadřazený pravdu, tak kritiku uznají, přijmou a následně se to snaží napravit. Nemají pocit ponížení, jelikož každý je jen člověk a tudíž je přirozené, když chybu-

je. Nadřízený není tzv. š'oura, který hledá chyby jen proto, aby mohl někoho zkritizovat. Někteří pracovníci, přestože jednání manažera není ponižující, se však necítí příliš dobře, pokud jsou kritizováni. Dotazovaní tedy vypověděli, že jejich nadřízený s nimi vždy hovoří o nastalém problému a má snahu věc vyřešit.

Máte pocit, že někteří vybraní pracovníci jsou důležitější a někteří nejsou důležití? Jak se to projevuje?

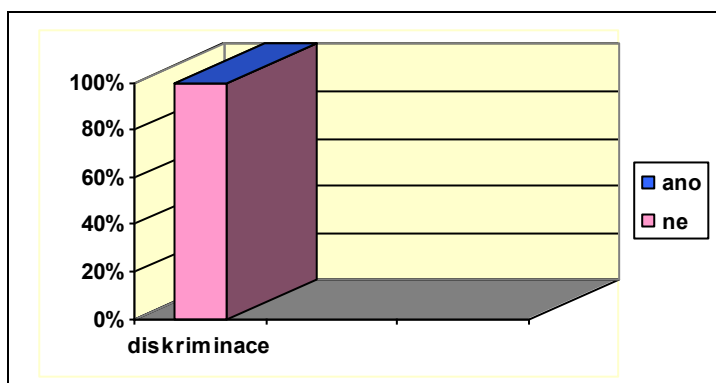
Na výzkumnou otázku č. 11 odpovědělo pět ze sedmi respondentů tak, že nemají pocit, že by byli někteří pracovníci důležitější než ostatní (graf č. 4). Sdělili, že každý zaměstnanec má svou roli, vedoucí měří všem stejným metrem (např. podle pracovních výkonů) a ani se nesnaží u nikoho hledat chyby, aby pak dotyčného mohl pokárat. Dále uváděli, že nikoho z pracovníků nevyzdvihuje nad ostatní, ale naopak ti, co nedodržují nebo neplní pracovní úkoly tak, jak by měli, dostanou nějaké úkoly navíc. Oproti tomu se dva respondenti vyjádřili, že jim připadá, že některým pracovníkům je tolerováno více než ostatním z nich (např. pozdní příchod) a ti to pak dávají najevo kolegům na stejné úrovni. Takoví zvýhodňovaní pracovníci byli označeni jedním z dotazovaných jako mazánci. Ti jsou prý protěžováni a pochváleni i za to, že dělají běžné věci jako ostatní pracovníci.



Graf č. 4 – Pocit, že někteří pracovníci jsou důležití
a někteří ne

Na otázku č. 12 *Setkal/a jste se ze strany vedoucího s náznaky diskriminace, šikanování, mobbingu (např. pomluvy, psychické šikanování)? Pokud ano, jak jste se zachoval/a?* bylo dotazovanými odpovězeno jednoznačně. Nikdy se žádný z nich ze strany jejich vedoucího

nesetkal s diskriminací, šikanováním ani mobbingem, což činí 100 % respondentů (graf č. 5). Dokonce jeden z respondentů sdělil, že jejich vedoucí prosadil do kolektivu i dvě ženy.



Graf č. 5 – Diskriminace ze strany vedoucího pracovníka

Otázka č. 13 *Vnímáte jako problém to, když se vedoucí nechová příkladně, a že to, co vyžaduje od zaměstnanců, sám nedodrží? Co byste nadřízenému doporučil/a?*

Na tuto otázku odpovědělo pět respondentů ze sedmi, že jejich vedoucí se chová tak, jak chce, aby se chovali i oni. Dokonce jeden doplnil, že by pak své zaměstnance nemohl kritizovat za něco, co např. udělal někdy on sám. Zbývající dva dotazovaní uvedli vyhýbavou odpověď. Pro vedoucího je důležité fungování provozu a produktivita – tedy clientský přístup. Jako příklad rozporu mezi tím, co vyžaduje po zaměstnancích, a tím, co sám dělá, uvedl jeden respondent následující příklad. Když je vedoucí na prodejně, tak se s klienty vybavuje a zeptá se jich např. jak se má rodina apod., ale my musíme zákazníky rychle odbavit.

Výzkumnou otázkou č. 14 *Jaký je Váš názor na způsob, jakým vedoucí vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci, záleží mu na Vašem pochopení a spolupráci)?* měl být zjištěn postoj pracovníků ke způsobu interpretování důležitých informací ze strany vedoucího.

Respondenti se shodli na tom, že vedoucí veškeré záležitosti vysvětluje dostatečně a v případě, že někdo má ještě nějaké doplňující dotazy nebo tomu neporozuměl, ihned zodpoví. Pokud však na něco nezná odpověď, tak požadované zjistí a dodatečně sdělí. Vše probíhá v klidné atmosféře a dostačujícím způsobem. Informace, které potřebuje sdělit

svým podřízeným, podává srozumitelně. Má předem připravený scénář, kterým se řídí. Podle výpovědí se nesnaží schovávat za své nadřízené, vše řekne na rovinu. Jakékoli dotazy k daným záležitostem je ochoten zopakovat klidně i třikrát, uvedl jeden z dotázaných. Názory respondentů na vysvětlování důležitých záležitostí jejich vedoucím byly velice podobné.

Domníváte se, že interní komunikace je nastavená dobře a funguje efektivně (porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie: telefony, počítače)? Tato otázka s č. 15 měla pomoci odhalit případné nedostatky v komunikaci mezi manažerem a jeho zaměstnanci.

Výpovědi respondentů na výše uvedenou otázku se různily. Vzhledem k tomu uvedu níže jednotlivě konkrétní odpovědi.

První respondent uvedl, že interní komunikace je pro něj včasná a dostačující. Jedná se o komunikaci prostřednictvím e-mailu, nástěnky pro řidiče a telefonů.

Pro druhého respondenta nejsou dobře řešeny porady, protože polovina pracovníků není přítomna (pracuje se na směnný provoz) a zápisy z porad má u sebe pouze vedoucí. Je však možné do nich nahlédnout. Ostatní komunikace např. e-mailem je v pořádku.

Podle třetího dotazovaného by informace, které se probírají na poradě, stačily posílat prostřednictvím e-mailu. Podle něj se totiž uskutečňovaná porada rovná splněno pro vedoucího. Některé informace např. k plnění plánu jsou dle jeho názoru zkrácené. Nakonec dodává, že počítačová technika je pomalá.

Čtvrtý respondent také poukazuje na to, že by počítače mohly být rychlejší, jelikož to při práci dost zdržuje. Jinak uvádí, že informace jsou dostupné na intranetu a všichni pracovníci by tedy tyto informace měli číst. Vedoucí může zjistit, kdo zprávy na intranetu sleduje. Porady jsou pro něj dostačující.

Podle pátého dotazovaného funguje interní komunikace dobře. Porady se konají jedenkrát týdně v pondělí a další informace jsou zveřejňovány na intranetu.

Šestámu respondentovi vadilo, že zápisy z porad, které by dostávali jednotliví pracovníci, nejsou. Vždy se to řeší individuálně. To znamená, že pokud je zaměstnanec nemocný, tak se musí sám zajímat o novinky a případné změny (např. zjistit od kolegů), nebo může zajít

přímo za vedoucím a ten mu ochotně vše sdělí. Interní komunikace tedy podle něj funguje pomocí porad, intranetu či firemního e-mailu.

Pro sedmého respondenta se jeví dosavadní komunikace jako dostatečná. Pouze k e-mailové komunikaci poznamenal, že pokud vedoucí něco posílá (např. nějaké instrukce), bylo by vhodné upřesnit, kterých pracovníků přesně se to týká. Jinak osobní sdělení považuje za dostatečná.

Stává se, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje (vedoucího)? Co v tom případě děláte? Tak byla položena otázka č. 16 a jejím účelem bylo vysondovat, zda zaměstnanci dostávají potřebné informace přímo od zdroje (svého manažera) nebo se šíří i z jiných zdrojů. A dále mělo být zjištěno, jak se pracovníci chovají v situaci, kdy se k nim informace dostanou jinak než od jejich přímého nadřízeného.

U této otázky byly odpovědi jednotlivých respondentů různé.

Podle prvního dotazovaného se stává, že některé informace nejsou přímo od vedoucího a proto důležité věci ověřuje u kompetentních osob či od více lidí včetně vedoucího pracovníka.

Druhý také zjišťuje důležité informace od kolegů, jelikož pokaždé není přítomen na poradách z důvodu směnného provozu, i když vedoucí je ochotný vysvětlit dané záležitosti osobně.

Další respondent sdělil, že důležité informace by měly být přímo od vedoucího např. e-mailem, protože některé věci se od ostatních pracovníků ani nedoví.

Obdobně daný problém se sdělováním zásadních informací komentoval jeden z respondentů s tím, že nepřítomnost na poradách ho nutí věci probrané právě na poradě zjišťovat od kolegů, případně pak od vedoucího, který je ochotný a bez problémů informace poskytne.

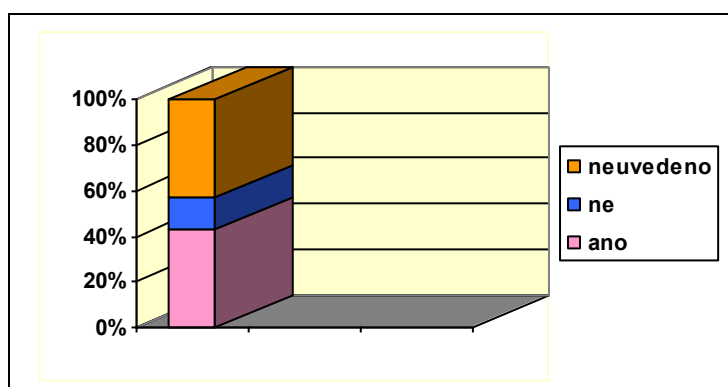
Podle pátého dotazovaného vše sděluje vedoucí, a tudíž se nestává, aby informace sháněl odjinud.

Podobný názor na položenou otázku měl i další respondent, který vypověděl, že důležité informace dostává vesměs od vedoucího, co se týká práce, a že se snaží vždy říct vše těm, co se jich to týká.

Poslední z dotazovaných uvedl, že důležité záležitosti se probírají na poradách jedenkrát týdně, takže informace přicházejí od vedoucího. Pokud ale není přítomen na poradě, tak se důležité věci dovídá od kolegů, a v případě, že má nesrovnalosti s poskytnutými informacemi, tak se zeptá přímo vedoucího zaměstnance.

Výzkumná otázka s č. 17 *Jak je pro Vás důležité to, že Vás je Váš nadřízený připraven vyslechnout, když to potřebujete?* Tato otázka měla vysondovat lidský přístup manažera ke svým podřízeným a s tím i váhu této skutečnosti, jakou tomu přikládají jednotliví zaměstnanci.

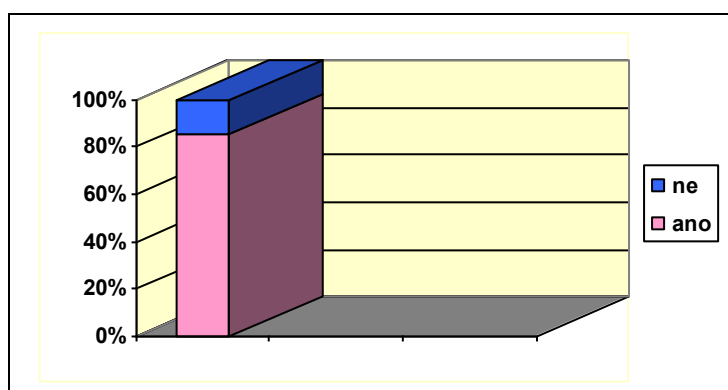
Tři pracovníci uvedli, že je pro ně velmi důležité to, že je jejich vedoucí připraven vyslechnout, a to i v případě, když je pracovníce vytížen a nemůže to učinit ihned, domluví se s nimi na později. Pro jednoho z respondentů to není podstatné vůbec a zbývající důležitost nevyjádřili. Pouze sdělili, že je ochotný je vyslechnout (graf č. 6) a nepovažují to za méně či více podstatné pro ně samé.



Graf č. 6 – Důležitost ochoty vedoucího vyslechnout své zaměstnance

Je pro Vás důležitá osobní komunikace s vedoucím a proč? Znění otázky s č. 18 mělo vést ke zjištění, jestli zaměstnanci preferují osobní komunikaci se svým nadřízeným a z jakého důvodu.

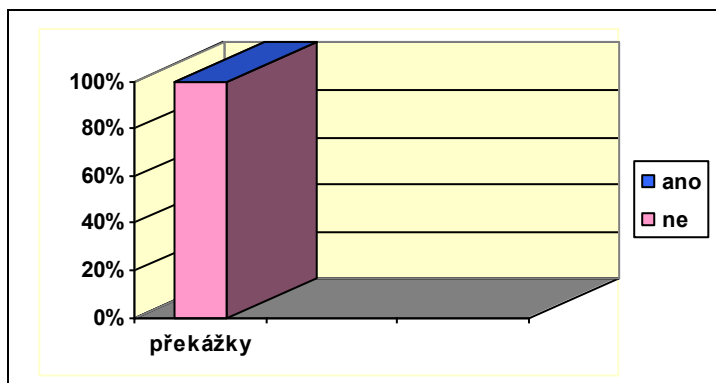
Pro prvního dotazovaného je osobní komunikace důležitá, protože je rychlejší a tím efektivnější. Druhý taktéž uvedl, že je pro něj důležitá komunikace osobní, i když podle jeho názoru vedoucí upřednostňuje e-maily, ale jemu to nevyhovuje. U osobní formy komunikace je totiž možná reakce hned, ale z e-mailové zprávy nelze někdy pochopit přesně to, co tím myslí. Další respondent nemá potřebu osobní komunikace s vedoucím. Sdělil, že jemu stačí e-mail či papírový záznam s tím, co je mu potřeba říci. A zbývající dotazovaní kladou důraz také na osobní komunikaci s vedoucím. Komunikace je pro lidi, a protože jsme lidi, neodpálkuje mě nadřizený s tím, abych mu to poslal e-mailem, udává jeden z nich. Důvodem pro osobní rozhovor je možnost si vše s vedoucím vysvětlit hned a ne zdlouhavě například přes e-mail nebo telefon. Řešit s vedoucím záležitosti osobně je rychlejší, efektivnější a řeší se to hned na místě a pracovník se může případně dál dotazovat, pokud potřebuje. Nemusí čekat např. než mu přijde e-mailem zpět odpověď od vedoucího a řešit, jestli byla daná záležitost podána srozumitelně jak z jeho strany tak ze strany nadřízeného. Osobní komunikace je nejjednodušší a nejschůdnější, jelikož si vše vyřídí pracovník osobně přímo s vedoucím a naopak. Znázornění, jestli je pro pracovníky důležitá osobní komunikace s vedoucím, je v grafu č. 7. Ten nám říká, že přibližně 85 % respondentů raději volí formu osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem.



Graf č. 7 – Osobní forma komunikace s vedoucím

Otázkou č. 19 *Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a Vaším vedoucím?* měly být zjištěny bariéry, které brání nebo nějak znesnadňují komunikaci zaměstnancům se svým nadřízeným.

Zde se všech sedm respondentů shodlo na odpovědi, že žádné překážky v komunikaci s jejich vedoucím nejsou, což znázorňuje graf č. 8.



Graf č. 8 – Překážky v komunikaci mezi pracovníky
a vedoucími

Jakým způsobem s Vámi Váš nadřízený komunikuje, jedná a chová se? Ovlivní to Vaše pracovní výkony a pracovní chování? Otázka č. 20 měla pomoci zjistit, zda jsou pracovníci ovlivňováni chováním či jakýmkoli jiným jednáním manažera v pracovních činnostech.

Nyní si blíže popíšeme odpovědi jednotlivců.

První dotazovaný říká, že pokud vedoucí nebude mít svůj den, tak se to u něj neodráží v jednání.

Podle dvou respondentů je jednání vedoucího přátelské a tím pádem i oni sami jsou klidní (i vůči klientům) a výkon jejich činností je v klidné atmosféře, bez stresu.

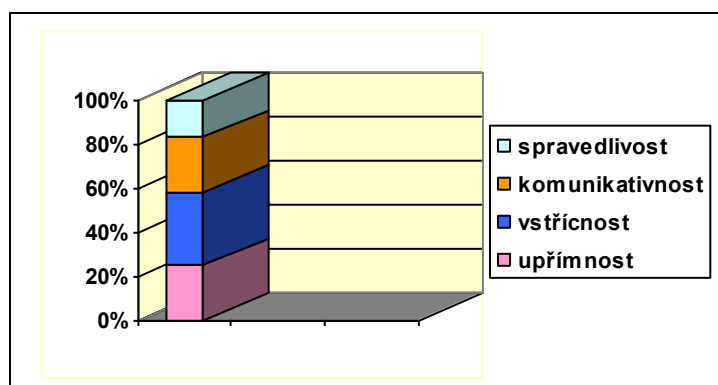
Obdobně způsob chování vedoucího okomentoval i další dotazovaný. Uvedl, že on i vedoucí jsou si rovni a tudíž takovým způsobem vše řeší. Jednání je klidné a proto i on sám je při práci klidný a ochotný udělat vše tak, jak to má být. Tím měl na mysli, že se to nesnaží tzv. „odrbat“.

Další dva respondenti hodnotí chování vedoucího pracovníka jako neutrální a bezproblémové. Jeden z nich vypověděl, že to není „buzerace“, a že žádným způsobem ho jednání nadřízeného neovlivňuje.

Poslední z dotazovaných sdělil, že s ním vedoucí jedná s úctou. Dále uvedl, že chování nadřízeného ho samozřejmě ovlivňuje při výkonu pracovních činností. Dle jednání vedoucího je tedy ovlivněn buď pozitivně nebo negativně. Např. když by na něj křičel a byl nepříjemný, tak se to odrazí v jeho práci, což může znamenat, že nemusí podat 100% výkon.

Jaké vlastnosti oceňujete na Vašem přímém nadřízeném? Tak byla položena výzkumná otázka s č. 21.

Tři pracovníci uvedli vstřícnost, čtyři upřímnost, dva spravedlivost, tři komunikativnost. Procentuální vyjádření zachycuje graf č. 9. Mezi další vlastnosti svého manažera pak řadili respondenti shovívavost, spolehlivost, pečlivost (prý někdy až moc), zkušenosti a přehled, rozhodnost, inteligenci, vtipnost, schopnost vše vyřešit, um postavit se za své podřízené a to, že není pedant (dává určitou volnost v řešení určitých situací, pokud je to možné). To znamená, že 100 % dotázaných uvedlo jen samé pozitivní vlastnosti svého nadřízeného. V odpovědích figurovaly převážně ty vlastnosti, které by měli správného manažera charakterizovat.



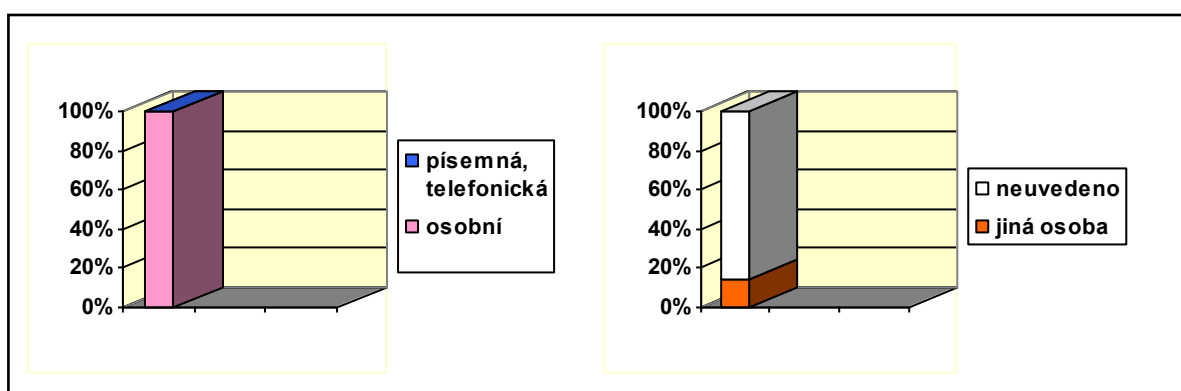
Graf č. 9 – Nejčastěji uváděné vlastnosti manažera

Otázka č. 22 *Co byste navrhoval/a zlepšit v komunikaci s vedoucím?* Cílem této otázky bylo zmapovat případné nedostatky v komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným pracovníkem.

K tomuto dotazu uvedli čtyři respondenti, že by nic na dosavadní komunikace neměnili. Dva dotazovaní měli připomínky k e-mailové komunikaci. Jeden z nich by požadoval posílat důležité informace prostřednictvím e-mailu, kvůli možné nepřítomnosti na poradách, kde se důležité záležitosti probírají. Požadavkem druhého respondenta bylo to, aby vedoucí při e-mailové komunikaci upřesnil, koho se to týká. Jeden z dotazovaných pak poukazoval na skutečnost, že vedoucí neříká vše na rovinu (např. plnění plánu) a tudíž by navrhoval změnu v této věci.

Jakou formu komunikace s vedoucím byste upřednostnil/a (např. osobní, prostřednictvím jiné nezávislé osoby)?

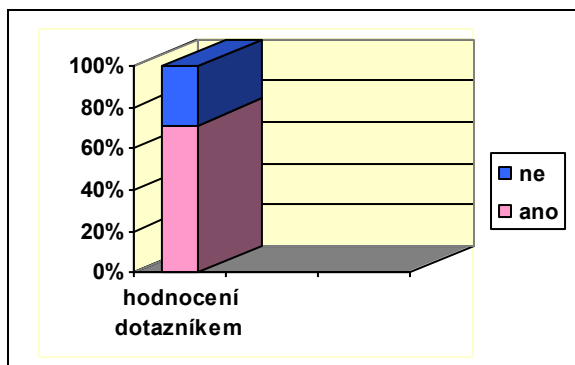
Na znění otázky č. 23 odpovědělo všech sedm (100 %) respondentů tak, že každý z nich upřednostňuje osobní formu komunikace se svým nadřízeným. Jednomu respondentovi by ale nevalila ani možnost komunikace s přímým vedoucím prostřednictvím jiné osoby (graf č. 10). Žádný z dotázaných nevedl, že by mu spíše vyhovovala jiná forma komunikace (např. pouze písemná či telefonická nebo pomocí tzv. prostředníka) než právě osobní.



Graf č. 10 – Vhodná forma komunikace s vedoucím

Poslední otázka pod č. 24 *Privítal/a byste možnost hodnotit svého nadřízeného podobnou formou jako je tento dotazník?* měla zjistit, zda by měli pracovníci zájem o hodnocení svého vedoucího.

Většina z dotazovaných by byla pro možnost hodnotit svého vedoucího. Někteří by uvítali anonymní formu hodnocení s tím, že každý manažer by měl vědět, co si o něm jeho podřízení myslí a to by pak mohlo vést k jeho zlepšení. Dále k tomuto dotazu uvedli, že by naopak vedoucí mohl hodnotit zaměstnance formou dotazníku pro případné zlepšení vzájemné komunikace. Pro jednoho respondenta není třeba dotazníku, protože to lze sdělit vedoucímu osobně. Pro dalšího je lepší rozhovor než dotazník a navíc uvedl, že firmu i vedoucího je možné hodnotit anonymně a že už jedenkrát ve firmě podobné hodnocení proběhlo.



Graf č. 11 – Zájem o hodnocení vedoucího pracovníka

9.2.2 Závěr

Pomocí subjektivních výpovědí pracovníků jedné pobočky společnosti XY na téma Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka, odpovídá tato průzkumná sonda realizovaná v rámci kvantitativního výzkumu na otázku: *Vyhovuje zaměstnancům dosavadní forma komunikace vedoucího pracovníka?*

Odpovědi by měly vzhledem k informacím vycházejících ze zkušeností pracovníků dané pobočky přispět společnosti k efektivnější komunikaci se zaměstnanci a jejich řízení.

Vyhovuje zaměstnancům dosavadní forma komunikace vedoucího pracovníka?

Podle provedeného šetření, přestože se jej zúčastnila jen polovina zaměstnanců dané pobočky, všem osloveným pracovníkům vyhovuje dosavadní způsob komunikace s jejich nadřízeným pracovníkem až na nepatrné detaily, na které se zaměřím v projektové části. Osobní forma komunikace je mezi zaměstnanci nejoblíbenějším komunikačním prostředkem. Lze totiž na každé sdělení okamžitě reagovat a popřípadě jej ovlivnit a usměrňovat. Dále při této ústní komunikaci nedochází tak často k nepochopení či nepochopení sdělovaného právě díky možnosti okamžité zpětné vazby a také přijímání neverbálních projevů vysílajícího. V neposlední řadě se jedná o technicky nejjednodušší způsob přenosu informací.

Dále z provedeného průzkumu vyplynulo, že otevřená atmosféra tvoří optimální podmínky pro průběh efektivní komunikace. Znamená to, že pracovníci mohou vyslovit svůj názor, vedoucí jim naslouchá a je přístupný k diskuzi. Všichni z oslovených zaměstnanců jsou

přesvědčení o tom, že ve společnosti bezproblémově fungují neformální i formální vztahy a přátelská atmosféra a ani nepozorují žádné komunikační překážky. Manažerské řízení považují za synergické, čili s důrazem na mezilidské vztahy a výsledky. To je velmi potěšující zjištění. Nejčastěji pracovníci preferují komunikaci osobní neboli tváří v tvář. Toto zjištění považují za velmi pozitivní, neboť se tímto způsobem dá lépe předcházet mnoha nedorozuměním a různým šumům, které mohou nastat v průběhu komunikace. Tato forma komunikace dělá prostředí společnosti více lidskou a hlavně poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Za opravdu dobrý výsledek považují i to, že vedoucí je zaměstnanci z převážné většiny vnímán velmi pozitivně. To je pro řízení jejich pracovního výkonu a lidského kapitálu jako takového dost důležité. S dobrou autoritou u zaměstnanců se vedoucímu pracovníkovi jistě daří mnohem lépe řešit případné vztahové a komunikační nesrovnalosti v pracovním procesu. S diskriminací či něčím podobným se žádný z oslovených pracovníků ze strany svého vedoucího neseťkal. Vstřícnost, upřímnost, spravedlivost a komunikativnost, tak mimo jiné nejčastěji vystihovali pracovníci vlastnosti svého nadřízeného. Více méně můžu říci, že o chování a jednání svého vedoucího hovořili v kladném slova smyslu. A výsledky mnou provedených rozhovorů vše výše uvedené potvrzují.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 PROJEKT ZAVEDENÍ VHODNÉ A ÚČELNÉ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

Projekt na zavedení vhodné a účelné komunikace se zaměstnanci je rozdělen podle jednotlivých komunikačních kanálů. Projekt je předkládán s důrazem na co nejnižší nákladovost, aby to nebylo příliš náročné pro samotnou aplikaci ve společnosti a samozřejmě, aby to nenarušilo plynulý chod firmy.

Výsledky průzkumu ukázaly, že ve společnosti funguje komunikace mezi manažerem a jeho pracovníky na celkem dobré úrovni. Díky identifikaci komunikačních bariér je možné vypracovat plán na jejich odstranění.

Důvodem projektu a jeho realizace je, aby došlo prostřednictvím návrhů změn v současné komunikaci ke zefektivnění komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnanci a tím i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Projekt této diplomové práce obsahuje doporučení a návrhy na zlepšení dosavadní komunikace a návrhy na zlepšení využívání stávajících komunikačních kanálů a prostředků.

10.1 Cíl projektu

Projekt zavedení vhodné a účelné komunikace se zaměstnanci vychází z uskutečněné analýzy a osobních poznatků respondentů. Vystihuje nedostatky stávající komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými. Obsahuje možná doporučení na jejich odstranění a návrhy na zavedení dosud nevyužívaných postupů. Cíl projektu tedy spočívá především ve zefektivnění komunikace vedoucího pracovníka směrem k jeho zaměstnancům a také zlepšení přenosu samotných informací.

10.2 Cílová skupina

Cílovou skupinu tohoto projektu tvoří vedoucí pracovník a jeho zaměstnanci, jelikož se jedná o zavedení vhodné a účelné komunikace mezi nimi. Důvodem je dosažení efektivnějšího přenosu informací mezi manažerem pobočky společnosti XY a jeho podřízenými.

Zapojení cílové skupiny, i když se průzkumu zúčastnila jen polovina zaměstnanců, bude podle mého názoru bezproblémové. Jelikož jsem vycházela ze zjištěných požadavků, které uvedli v rozhovorech samotní zaměstnanci, a dle jejich charakteristiky vedoucího pracov-

níka, budou zlepšovací návrhy také určitě vítány. Pouze bude potřeba seznámit s těmito inovacemi všechny pracovníky dané pobočky společnosti. Ze strany manažera bude jeho zapojení do implementace projektu vnímáno velice pozitivně, protože když jsem ho seznámila s důvody provedení výzkumu, byl rád. Konstatoval, že bude mít zájem o získané poznatky právě za účelem vylepšení vzájemné komunikace.

Motivací zaměstnanců může být fakt, že jejich připomínky k dosavadnímu způsobu fungování komunikace s vedoucím pracovníkem byly vyslyšeny a budou zrealizovány. Pro vedoucího to pak budou ještě spokojenější zaměstnanci, kteří ocení právě zavedené inovace. Jako dalším motivem pro zavedení vhodné a účelné komunikace se zaměstnanci je pro manažera skutečnost, že i jemu samotnému přibude čas. Ten musel dříve věnovat sdělování a dodatečnému vysvětlování informací pracovníkům původním způsobem, ale nyní jej bude moci využít pro výkon své vedoucí funkce mnohem lépe.

Přínosem pro cílovou skupinu – zaměstnance bude dostatek adekvátně poskytnutých informací jejich nadřízeným pro výkon jejich pracovní činnosti a tím i zjednodušení jejich činnosti jako takové a časová úspora. To znamená, že zaměstnancům odpadne nutnost složitého a zdoluhavého zjišťování informací podstatných pro výkon jejich zaměstnání. Také písemné hodnocení od jejich vedoucího pracovníka pro ně bude prospěšné z důvodu jejich motivace.

Manažerovi tento projekt také do značné míry uspoří čas, který musí doposud věnovat svým zaměstnancům, kteří se ho dotazují na záležitosti řečené například na poradě, které se z důvodu absence (nemoci, dovolené či jiné směny) nezúčastnili. Dále vedoucímu ubude z větší části upřesňování či vysvětlování některých skutečností, které zasílá svým zaměstnancům e-mailem. V neposlední řadě se může manažer dostat k mnohem většímu množství informacím od více zaměstnanců právě pomocí dotazníkového hodnocení, o jehož existenci budou informováni.

10.3 Harmonogram projektu

V této kapitole nastíním časový harmonogram zavedení navrhovaných zlepšení pro komunikaci se zaměstnanci. Po odsouhlasení projektu vedením pobočky dané společnosti by navrhované změny mohly být implementovány ihned. Jejich samotné zavedení do praxe nebude nijak časově náročné, pokud si manažer dané pobočky nebude nucen vyžádat sou-

hlas s jejich aplikací od svých nadřízených pracovníků z centrály. Časové rozpětí kompletní implementace je tedy odhadováno na maximálně osm týdnů. Pro přehlednost se konkrétněji věnuji časovému harmonogramu vždy u jednotlivého návrhu.

10.4 Rozpočet

Na celkový rozpočet projektu se kalkuluje s finančními náklady, které společnosti vzniknou realizací zlepšovacích návrhů. Tyto náklady by neměly přesáhnout částku 10.000,- Kč (při volbě nejlevnější varianty – vysvětleno níže), což je dle mého názoru opravdu zanedbatelná suma v porovnání s přínosy, které společnosti navrhované inovace přinesou. Navrhovaná řešení tedy co nejvíce využívají stávajících prostředků ve společnosti s ohledem na co nejnižší finanční zátěž pro firmu jako takovou. Pokud by si společnost zvolila možnost realizace projektu externí firmou, pak by se rozpočet mohl vyšplhat až k 100.000,- Kč.

V případě, že se společnost rozhodne zrealizovat jen některé vybrané návrhy, budou finanční náklady nižší nebo i nulové. Z tohoto důvodu je rozpočet vždy uveden u každého konkrétního návrhu včetně jeho odůvodnění.

10.5 Kritická místa projektu

Každá inovace s sebou přináší určité pochyby či obavy. Je pravděpodobné, že se předpokládaná očekávání a původní představy během samotného zavádění změní a že také mohou způsobit neplánované komplikace. Proto je potřeba počítat i s jistými riziky, mezi které, mohou patřit např. nepřijetí změny ze strany vedení nebo zaměstnanců a pracovní vytíženost vedoucího zaměstnance.

Předpokladem samozřejmě je, že vedoucí dostatečně zná své zaměstnance, a tudíž bude schopen přizpůsobit vše tak, aby to vyhovovalo jak pracovníkům tak jemu samotnému, a také mu to nepřineslo více starostí než by bylo nutné. Je tedy v kompetenci vedoucího pobočky případná rizika omezit, případně se jim úplně vyhnout. Pro zamezení nebo alespoň částečnou eliminaci rizik je vhodné zaměstnance připravit na změny a informovat je o důvodech vzniku těchto skutečností. A pokud se podaří těchto rizik vyvarovat, budou navrhovaná zlepšení ku prospěchu jak zaměstnancům tak i samotnému manažerovi a samozřejmě i společnosti.

Konkrétně se budu možnými riziky zabývat u každého z doporučených návrhů zvlášť.

10.6 Návrhy

Tato část je věnována doporučením pro zlepšení stávajícího stavu týkajícího se komunikace ve společnosti XY. Návrhy jsou rozděleny jednotlivě dle komunikačních kanálů, ke kterým jsou uvedeny možné inovace.

10.6.1 Porady

Porady jsou ve společnosti velmi oblíbenou formou komunikace. Jsou jednou z nejúčinnějších forem komunikace a nástrojem k navozování pozitivních změn, což znamená, že jsou otevřenější, orientované na výsledky, podporují spolupráci a mají celkově pozitivní vliv na chod společnosti. Porady dávají lidem větší prostor k uplatnění tvořivého myšlení. Na poradách tedy nedochází pouze k přenosu zpráv, ale také k neverbálním projevům. Zároveň nejsou nijak technologicky náročné z hlediska jejich proveditelnosti. V neposlední řadě jsou na tento zavedený systém dorozumívání všichni ve společnosti zvyklí, a proto jsou porady v případě společnosti XY neodmyslitelným prostředkem vzájemné komunikace.

Manažer si při svém rozhodování musí být vědom toho, že neexistuje jen jeden správný způsob přijímání rozhodnutí. Vždy musí zvážit, do jaké míry lze do rozhodovacího procesu zahrnout ostatní pracovníky, tak aby výsledek byl co nejvhodnější pro obě strany. To znamená jak pro vedoucího tak pro zaměstnance. Podmínkou pro účelné rozhodování jsou například potřebné informace, schopnosti či zkušenosti ostatních pracovníků a čas, který může být věnován rozhodnutí, či důležitost daného rozhodnutí.

10.6.1.1 Doporučení

Na pravidelných poradách, které se konají vždy v pondělí ráno, nebývají přítomni všichni zaměstnanci. Důvodem jejich absence bývá nemoc, dovolená nebo skutečnost, že zrovna mají odpolední směnu. Proto navrhuji, aby se z každé konané porady pořídil zápis. Potřebné informace tak budou mít všichni pracovníci kdykoli k dispozici.

Manažer má vždy nachystané poznámky k připravované poradě a také si v jejím průběhu dělá k těmto bodům poznámky na základě podnětů a připomínek zaměstnanců. Vzhledem k tomu, by pro něj neměl být problém, aby po každé poradě sestavil zápis z porady. A tento zápis poté rozeslal svým pracovníkům e-mailem. Tak by informace probírané na poradě měly k dispozici všichni zaměstnanci včetně těch nepřítomných. Tím by odpadla neinform-

movanost pracovníků a vedoucímu „povinnost“ sdělovat nepřítomným pracovníkům po jejich návratu informace, které byly probírány na poradě, jelikož se k těm informacím nemohli dostat jinak než pomocí jeho osoby nebo případně svých kolegů. Znamená to tedy, že by manažer musel několik maximálně desítek minut věnovat sestavení zápisu z porady, ale oproti tomu by uspořil mnohem více času tím, že by nemusel každému zaměstnanci zvlášť podávat informace z konané porady. Ve výsledku by tedy mohl několikanásobně ušetřený čas uplatnit pro užitečnější záležitosti než opakovanému sdělování informací. Vedoucí by tak měl i přehled o tom, že ke každému ze zaměstnanců se potřebné informace dostanou v takové podobě a rozsahu, jaký zvolí on sám. A v případě problémů například s tím, že by se některý pracovník vymlouval na to, že on na poradě nebyl a že to nevěděl, bylo by prokazatelné, že informace se k němu dostaly, ale on si je nepřečetl. Bezesporu nesmí odpadnout možnost zaměstnanců se v případě nesrovnalostí či nesrozumitelností v zápise dotázat kompetentní osoby (manažera) na vysvětlení či doplnění konkrétních věcí nebo podání určitých návrhů a podnětů. Žádný ze zaměstnanců nesmí mít pocit, že když se porady nezúčastnil, nemůže k daným záležitostem cokoli říci. Všichni zaměstnanci musí mít nejen stejné povinnosti ale i práva.

S těmito změnami samozřejmě musí být všichni pracovníci seznámeni a také musí být poučeni o novém postupu.

Časová náročnost sestavení zápisu z porady a jeho odeslání prostřednictvím e-mailů všem zaměstnancům: max. 20 minut.

10.6.1.2 Rozpočet

Pořízení samotného zápisu z konané porady: 0,- Kč

Zápis provede sám manažer, jelikož tzv. zapisovatel (osoba, která vede zápis o bodech řešených na poradě), jako další pracovník navíc, by nemuselo být v rámci finančních možností společnosti. Navíc by pro tuto osobu muselo být nalezeno ještě nějaké další uplatnění ve firmě. Zápis dále nebude vyhotoven v tištěné podobě ale jen v elektronické a každý zaměstnanec jej obdrží e-mailem, protože všichni pracovníci mají zřízené své pracovní e-mailové schránky. Společnost tyto e-maily již ke komunikaci využívá, takže odpadá i problém s jejich zřizováním a tudíž financováním navíc.

10.6.2 E-mail

Elektronická komunikace je rychlá a umožňuje relativně levnou komunikaci. Umožňuje předávat zprávy i více subjektům najednou včetně připojení datových souborů. I tato forma komunikace dokáže efektivně zprostředkovat přenos informací a to i na velké vzdálenosti.

E-mail neboli elektronická pošta představuje e-mailovou schránku, která se skládá ze dvou částí. První část tvoří uživatelské jméno, které si každý libovolně zvolí při zřizování e-mailu, avšak u firemních e-mailů bývají tato uživatelská jména stanovená. Nejčastějším způsobem stanovení bývá kombinace příjmení a jména zaměstnance a to i ve zkrácených podobách. Druhá část je tvořena názvem serveru, na kterém je e-mailová schránka umístěna. Nejběžněji to bývá název společnosti, ale také může být využito domén internetových vyhledávačů (např. seznam.cz, gmail.cz). Tyto uvedené části od sebe odděluje tzv. zavináč @. E-mailová zpráva pak obsahuje kromě samotného sdělení i předmět zprávy, adresu a jméno odesílatele, datum a čas odeslání, případně další příjemce zprávy. Jak už jsem zmínila, lze ke zprávě také připojit libovolný soubor v podobě přílohy (např. dokumenty, obrázky, zvuky, videa).

10.6.2.1 Doporučení

Prostřednictvím elektronické pošty dostávají zaměstnanci důležité informace týkající se provozu jako jsou prodejní akce apod. Jelikož zaměstnanci vykonávají různé činnosti dle pracovní pozice, kterou zastávají, bylo by dobré informace zasílané právě e-mailem třídit. Je pravdou, že některá sdělení jsou určena všem pracovníkům, ale pak jsou instrukce či pokyny, které patří jen určitým zaměstnancům právě podle toho, na které pozici na dané pobočce pracují. Pro pracovníky je zbytečně zatěžující číst pokyny, pokud se jich přímo netýkají, nepotřebují je ke své pracovní činnosti. To znamená, že pro řidiče je například nepodstatné číst zprávu, která je určena prodejcům a naopak. Tím, že manažer v posílané zprávě upřesní, komu je toto sdělení určeno, ušetří to ostatním zaměstnancům čas, který mohou věnovat svým pracovním záležitostem mnohem účelněji. Z toho tedy vyplývá, že se zvýší efektivita práce každého zaměstnance. Také se může docílit toho, že důležitá sdělení nebudou jednotlivými pracovníky přehlížena, protože předpokládali, že se zrovna jich tato zpráva netýká. A manažerovi tak odpadnou případné potíže spojené s nepřesnou informovaností svých podřízených a jejich následné řešení. Ne nadarmo se říká „čas jsou peníze“.

Časová náročnost tohoto doporučení se pohybuje okolo 2 minut v případě, že se jedná o poslání již vyhotoveného zápisu z porady všem dotčeným pracovníkům. Jedná se o vypísání všech potřebných příjemců zprávy, což činí 15 e-mailových adres, dále pak uvedení názvu zprávy (např. zápis z porady ze dne 3.6.2013) a přiložení souboru tedy samotného zápisu. Jako další může e-mail obsahovat vizitku manažera (tzn. jméno, příjmení, titul, funkce, název a adresa společnosti nebo pobočky, kontakt telefonický, e-mailový, internetový, případně číslo datové schránky). Toto vše lze v e-mailové schránce nastavit tak, že při odesílání či přeposílání zpráv, se automaticky v textu e-mailu objeví přednastavená vizitka po kliknutí na ikonu „nová zpráva“, „přeposlat“ či „odpovědět“. Tudíž nebude muset vedoucí této činnosti věnovat žádný čas. Také lze v e-mailu přednastavit skupinu příjemců, což znamená, že vedoucí nebude muset jednotlivě vypisovat e-mailové adresy, ale pouze vybere jako adresáta danou skupinu. Pokud se bude jednat o poslání nějakých aktuálních pokynů, požadavků či čehokoliv jiného, tedy toho, co manažer potřebuje zaslat pracovníkům elektronicky, tak čas věnovaný upřesnění, komu je e-mail určen bude v rámci několika desítek sekund. Psaní zprávy jako takové se stejně vedoucí věnuje, pouze půjde o vymezení okruhu pracovníků, kterých se bude daná informace týkat.

Příklad 1: název e-mailové zprávy – pro řidiče

úvod e-mailové zprávy – samotný text, pokyn apod., nebo název přiloženého souboru

Příklad 2: název e-mailové zprávy – název přiloženého souboru, pokynu apod.

úvod e-mailové zprávy – pro řidiče

10.6.2.2 Rozpočet

Jelikož společnost provozuje svou vlastní internetovou doménu, čímž pádem všichni zaměstnanci již mají zřízen svůj pracovní e-mail, finanční náklady tohoto návrhu jsou tedy nulové. Ani žádné dodatečné náklady nejsou nutné.

10.6.3 Intranet

Intranet je podobně jako internet počítačová síť, díky níž mohou její uživatelé (zpravidla pracovníci dané společnosti) efektivně komunikovat. Hlavním rozdílem mezi internetem a intranetem je, že intranet je přímo vlastněn konkrétní organizací a přístup do této sítě

mají pouze osoby, které daná společnost na síť připojí. Zpravidla to bývá pro celou síť poboček či odloučených pracovišť jedné organizace či pro externí spolupracovníky.

Největší výhodou intranetu oproti klasickým sítím je jejich široké využití a také nemožnost přístupu nepovolaných osob, čehož lze využít při sdílení informací určených pouze pro pracovníky či obchodní partnery.

10.6.3.1 Doporučení

Na intranetu jsou dostupné uživatelům této sítě veškeré záležitosti a informace týkající se společnosti. Jelikož daná firma zaměstnává přes 700 lidí, kteří jsou na různých pracovních pozicích a různých místech republiky, je předávání informací směřovaných všem pracovníkům takovýmto způsobem tou nejlepší možnou cestou. Každý zaměstnanec by měl o intranetu a jeho účelu vědět. Protože je společnost rozdělena do několika desítek poboček, měl by se každý manažer příslušného pracoviště postarat o to, aby jeho pracovníci byli dostatečně informováni o tom, co je na intranetu vyvěšeno. Dále by je měl motivovat, aby oni sami měli zájem intranet pravidelně sledovat. Případně jim připomenout, že právě teď jsou tam nějaké potřebné informace jako například dotazník pro hodnocení. Jak jeden z respondentů v rozhovoru uvedl, že vedoucí má možnost zjistit, zda pracovník informace na intranetu sleduje, tak by bylo vhodné, aby o této skutečnosti věděli všichni zaměstnanci. A bylo by dobré, aby manažer nastavil pravidla pro toto plnění. Hlavně zaměstnance spíše motivovat ke sledování intranetu než jim hrozit. Neměli by mít pocit, že je přednější číst zprávy na intranetu než se věnovat svým pracovním povinnostem.

Časová náročnost návrhu je přibližně 5 minut v případě, že se bude jednat o informování či pouhé připomenutí zaměstnancům, že na intranetu je již zpřístupněn např. dotazník pro hodnocení nebo potřebné předpisy, nařízení či manuály. Toto sdělení může manažer provést osobně na poradě, což by opět mohlo vést k tomu, že ne všichni zaměstnanci se o tom dozvědí, nebo e-mailem, který obdrží každý pracovník.

10.6.3.2 Rozpočet

Společnost již prostřednictvím počítačové sítě – intranetu sděluje svým zaměstnancům firemní záležitosti. Oprávnění uživatelé si tedy mohou zobrazit a prohlížet informace a data prostřednictvím webového prohlížeče a proto odpadá pořizování fyzických dokumentů. To šetří peníze společnosti a dokonce i životní prostředí. Firma využije stávající intranetovou

sít' a vzhledem k tomu tedy nejsou nutné žádné další finanční náklady na realizaci tohoto návrhu.

10.6.4 Hodnocení

Zájem o hodnocení svého nadřízeného pracovníka je ze strany zaměstnanců značný. Avšak i možnost, aby byli hodnoceni samotní zaměstnanci svým vedoucím (nejen finančně či slovně), ale právě formou dotazníku, je žádoucí.

10.6.4.1 Doporučení

Pokud ve společnosti již probíhají nějaká hodnocení, měli by být o této skutečnosti informováni všichni zaměstnanci. Jestliže je dotazník pro dané hodnocení zveřejněn (dostupný) jen na intranetu, může se stát, že ne každý pracovník si toho všimne. Ve spleti různých sdělení, která jsou umístována na intranetu, se může totiž stát, že dotazník zaměstnanec přehlédne. Pak je takové hodnocení neúplné a tudíž neadekvátní. Je potřeba dát na vědomí všem pracovníkům (např. informovat o tom na poradě a navíc tuto zprávu poslat i každému zaměstnanci na e-mail s případným odkazem), že je to či ono hodnocení již spuštěno a kde ho naleznou. Pro zaměstnance bude snazší daný dotazník k hodnocení nalézt a z tohoto důvodu jej pak i více lidí vyplní. Podstatnou informací pro zaměstnance k tomu, aby měli zájem příslušný dotazník vyplnit, je jeho odůvodnění (zdůraznění možných výhod plynoucích ze získaných sdělení). Také je důležité podotknout, že dotazníky pro hodnocení mohou být vytvořeny tak, aby se dali používat opakovaně, a pouze se mohou některé otázky pozměnit nebo vypustit či je nahradit novými. To pak firmě ušetří nejen čas, ale také peníze.

Časová náročnost dotazníkového hodnocení, které již společnost opakovaně (např. jedenkrát ročně) používá, je minimální, co se týče jeho přípravy. Jestliže budeme brát v úvahu čas nutný ke sdělení všem zaměstnancům, kde se nachází dotazník pro hodnocení, a pro jeho samotné vyvěšení na intranetu, bude se tato doba pohybovat okolo maximálně deseti minut. Do této doby je mimo jiné zahrnuto i rozeslání e-mailové zprávy o zveřejnění dotazníku ohledně daného hodnocení. Pokud budeme uvažovat sestavení nového dotazníku pro hodnocení určitých záležitostí, tam už se budeme pohybovat v řádu několika hodin i dnů, aby hodnocení splňovalo to, co společnost vyžaduje. Opět samozřejmě musíme počítat s informováním zaměstnanců o tomto hodnocení.

10.6.4.2 Rozpočet

Obdobně jako tomu bylo u e-mailového návrhu, jsou finanční náklady tohoto návrhu nulové, protože společnost provozuje intranet a má i svou vlastní internetovou doménu, což znamená, že všichni zaměstnanci mají zřízen svůj pracovní e-mail a každý z nich má přístup na intranet. Jediným nákladem může být finanční ohodnocení pracovníka v dané společnosti za sestavení požadovaného dotazníku nebo najmutí externí firmy či osoby zabývající se přípravou dotazníků pro hodnocení. V prvním případě budou finanční náklady nižší než při externí zakázce na dotazník. Jelikož se jedná o zaměstnance dané společnosti, který má zkušenosti se sestavováním dotazníků pro hodnocení, bude se odměna pro tohoto jednoho pracovníka (navíc ke stanové mzdě) odhadem pohybovat v částce mezi 2.000,- až 5.000,- Kč hrubého za rok (podle požadovaného počtu dotazníků). Pokud by takového zaměstnance společnost ve svých řadách neměla, má možnost některého ze svých pracovníků proškolit a tudíž využít pořádaných kurzů různých společností k přípravě a průběhu průzkumu např. spokojenosti zaměstnanců, sestavení otázek a práce s výsledky. Například firma ELSE AZ s.r.o. (<http://www.elseaz.cz>) pořádá jednodenní kurzy na průzkum spokojenosti zaměstnanců za 1.800,- Kč (bez DPH) za osobu. Nebo na vzdělávacím portále <http://www.evzdelavani.cz/> lze nalézt nespočet pořádaných kurzů a školení jako jsou komunikační a prezentační kurzy či manažerské kurzy na míru. Ceny začínají na 3.499,- Kč včetně DPH/osoba za jednodenní kurz. Některé kurzy již zahrnují do ceny i studijní materiál a občerstvení. Na bedrech zaměstnavatele by navíc byly cestovní náklady spojené s vysláním zaměstnance na dané školení. Poslední variantou je objednat si externí firmu k provedení takového průzkumu. Tato možnost by ovšem byla tou nejdražší možností, ale se vším komfortem. Příkladem takové firmy, která se zabývá například výzkumem zaměstnanců či spokojeností zákazníků, je SC & C spol. s r.o., internetové stránky: <http://www.scac.cz>. Výše ceny se řídí složitostí výzkumu, počtem a druhem otázek, počtem respondentů, velikostí území, na kterém výzkum probíhá, apod. Rovněž je cena dána rozsahem případné analýzy dat. Cena celkové realizace výzkumu pak může přijít na 300,- až 500,- Kč za jednu otázku v dotazníku, 500,- až 2.000,- Kč za interpretaci výsledků získaných výzkumem a na mnoho dalších poplatků spojených s výzkumem. Většina firem provádějících výzkumy si určuje cenu individuálně podle domluvy se zadavatelem výzkumu. I přes to se celková suma za výzkum šplhá do desítek tisíc korun. Pro příklad: u dotazníku s 15 otázkami včetně jejich interpretace a případně dalších nezbytných poplatků spojených

s výzkumem se může cenová kalkulace pohybovat kolem 40.000,- Kč (nejdražší varianta). Z uvedených cenových možností tedy vychází nejlépe interní pracovník společnosti, který dostane za zhotovení dotazníku zapláceno formou odměny ke mzdě. Z tohoto důvodu doporučuji společnosti XY, pokud již určité zkušenosti s dotazníky a hodnocením má, aby zvolila variantu s interním pracovníkem společnosti, případně proškolila některého vhodného zaměstnance. Zde je ale nutné brát v potaz skutečnost, že pracovník sice kurz absolvoval, ale nebude mít potřebné zkušenosti a tudíž se mohou vyskytnout určité komplikace při samotné realizaci výzkumu. Může se tedy stát, že výzkum nepodá takové informace, které si zaměstnavatel představoval zjistit, a tudíž bude nutné ještě nějakým způsobem průzkum dofinancovat a v nejhorším případě realizovat úplně od začátku.

10.7 Zpětná vazba

Důležité je určit kritéria pro hodnocení projektu. Po skončení zavedení všech případně pouze dílčích návrhů bude možné až po určité době fungování zhodnotit, která inovace byla nejlepší tedy účelná. Zpětná vazba nám podá zprávu o vhodnosti či nevhodnosti zavedení dané změny pomocí ohodnocení jednotlivými pracovníky i samotným manažerem. Jedním z kritérií by mohla být efektivita inovací. Tím je myšleno to, zda provedené změny přispěly ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucím nebo také skutečnost, že tyto změny nevedly ke zvýšení finančních nákladů společnosti. Tyto výsledky pak mohou sloužit k dalším případným změnám a mohou být získány dotazníkem či rozhovorem na dané téma.

10.8 Shrnutí

Komunikace je obousměrný proces toku informací. A jedině tehdy, kdy mají zaměstnanci dostatek informací podaných tím správným způsobem, lze očekávat jejich snaha být pro společnost co nejužitečnější. Protože se jedná o komunikaci mezi lidmi, kteří jsou považováni za ten nejcennější kapitál každé společnosti, měl by být kladen velký důraz na to, aby komunikace byla opravdu efektivní. K tomu je tedy zapotřebí důsledně propracovaná komunikace, kterou by neměla podceňovat žádná společnost.

Věřím, že po zavedení třeba jen některých inovací, bude komunikace dané pobočky společnosti XY na ještě vyšší úrovni než doposud alepší se tak i pracovní a vztahové prostředí.

ZÁVĚR

Znalost uplatňování základních komunikačních dovedností je cestou k úspěšnějším pracovním výsledkům a rozšíření obzoru každého člověka. Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnanci i mezi pracovníky navzájem zahrnuje mnohem více než pouhé předávání informací či pokynů. Efektivní komunikace zaměstnance motivuje a tím dokáže využít jejich skrytého potenciálu a samozřejmě i zvýšit jejich výkonnost. V neposlední řadě pak celkově ovlivňuje spokojenost zaměstnanců samotných. Pokud je komunikace kvalitní a užitečná pro obě strany (zaměstnance i jejich nařízeného), pak je i příjemná spolupráce mezi nimi. Můžeme říci, že není-li příjemce sdělení přesvědčen o jeho užitečnosti, nemá žádný důvod vysílajícího poslouchat. Důležité je i to, aby posluchači řečníka pochopili. Znamená to tedy, že je možné vhodně zvolenou formou komunikace ovlivnit efektivitu práce, což každá společnost ocení.

Pro manažera je umění komunikace tou nejzákladnější podmínkou k tomu, aby dokázal pochopit své podřízené, minimalizoval případné bariéry a byl schopen empatie. Poté bude schopen své pracovníky kvalitně řídit a vést, protože umět správně jednat s lidmi, je základem úspěchu. Dobré neformální vztahy na pracovišti usnadňují ty formální jako je např. autorita vedoucího. Bezproblémové fungování těchto vztahů mezi manažerem a jeho podřízenými tak přispívá ke snadnějšímu překonávání nepříjemností a lepší komunikaci během pracovních činností. Neméně podstatným umem vedoucího pracovníka je motivace, která je i zpětnou vazbou. Umět zaměstnance pochválit, znamená dodat mu energii pro jeho další činnosti a naplnit ho radostí z dobře odvedené práce, protože právě pochvala je jeden z nejsilnějších motivačních prostředků. V dnešní době je největším trendem motivace finanční. Tato stránka motivace zaměstnanců by však neměla být podceňována ale ani přeceňována. Přílišné odměňování by totiž mohlo vést až k demotivaci. Motivace je spojena s komunikací, která se může stát neúčelnou, pokud není správně vedená. Pro efektivní komunikaci je důležité znát postoje zaměstnanců vůči jejich práci, kolegům, nadřízeným i společnosti. Hodnoty jednotlivých postojů je možné získat pomocí hodnocení například formou dotazníků.

Dobrý manažer by měl být vůdčí osobností a měl by umět vhodně podněcovat své podřízené, což znamená umět mluvit, naslouchat a rozhodovat, tj. komunikovat. Komunikace je totiž neodmyslitelnou součástí vedení lidí. Je spojovacím článkem mezi lidmi v organizaci a tím patří do jedné z manažerských dovedností. Řízení společnosti je spojeno s rostoucími

požadavky na množství získávaných informací a komunikaci uvnitř i vně společnosti. A pokud je řízení synergické, pak jsou vztahy mezi lidmi na pracovišti pozitivní.

Mé přesvědčení provádět podobné analýzy (jako v této práci) ve všech firmách a dbát tak na efektivní komunikaci mezi vedoucími a jejich zaměstnanci i zaměstnanci navzájem nabýlo po provedení tohoto průzkumu mnohem větší síly. Adekvátně informovaní, motivovaní a tudíž spokojení zaměstnanci jsou bezesporu důležitým předpokladem pro fungování a růst každé společnosti. Samozřejmostí je pak její úspěšné konkurenční působení trhu. Z tohoto důvodu se společnosti pravidelné hodnocení jak zaměstnanců samotných tak jejich nadřízeného pracovníka každopádně vyplatí. A periodicita průzkumu navíc umožní porovnání dat za určité časové období s možností přizpůsobení se zjištěným skutečnostem. No řekněme, která společnost by v dnešní době nechtěla být lepší a lepší.

Závěrem bych ráda citovala jednu z nejvýznamnějších osobností managementu, která uměla jednat s lidmi – Tomáše Baťu:

„Než něco řeknu, musím přemýšlet, co mi ten druhý na to odpoví.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o. ISBN 80-85839-09-1
- [3] BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra, 2001. *Řeč těla*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-492-3.
- [4] BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra, 2003. *33 základních technik vyjednávání*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0033-2.
- [5] BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra, 2004. *33 rad jak úspěšně prezentovat*. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0326-9.
- [6] BIRKENBIHLOVÁ, Vera F., 1999. *Umění komunikace: jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. Bratislava: Aktuell. ISBN 80-88915-21-X.
- [7] BRADBURY, Andrew, 2001. *Manažerské dovednosti jak ovlivňovat druhé*. Computer Press. ISBN 80-7226-380-3.
- [8] CEPAC MORAVA, 2008. *Základní komunikační dovednosti a techniky*.
- [9] CEPAC MORAVA, 2007. *Základy interpersonální komunikace*.
- [10] GRUBER, David, 2005. *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-092-8.
- [11] HUBEROVÁ, Brigitte. *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Neografia, 1995. ISBN 80-85186-62-4.
- [12] HURST, Bernice, 1994, *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-40-1.
- [13] JUŘÍČKOVÁ, Věra, 2008. *Komunikace*. Opava: OPTYS, spol. s r.o. ISBN 978-80-85819-68-7.
- [14] KANITZ, Anja von, 2005. *Umění úspěšné komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1222-9.

- [15] KLAPETEK, Milan, 2008. *Komunikace, argumentace, rétorika*. Praha: Grada. ISBN 987-80-247-2652-6.
- [16] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2002. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-642-X.
- [17] MENTZEL, Wolfgang, 2004. *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0408-0.
- [18] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2001. *Interpersonální komunikace*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-047-2.
- [19] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2002. *Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-077-4.
- [20] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0650-4.
- [21] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- [22] MORRIS, Desmond, 1994. *Bodytalk: the meaning of human gestures*. New York: Crown Trade Paperbacks. ISBN 0-517-88355-4.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2944-2.
- [24] PUNCH, Keith F., 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-468-7.
- [25] RIGGIO, Ronald E. a Robert S. FELDMAN, 2005. *Applications of nonverbal communication*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Psychology Press. ISBN 0-8058-4335-3.
- [26] SIMOVÁ, Jozefína, 2005. *Marketingový výzkum*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-7372-014-0.
- [27] SVOBODOVÁ, Lenka, 2008. *Nenechte se šikanovat kolegou: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2474-4.

- [28] VYKOPALOVÁ, Hana, 2005. *Komunikace jako součást profese*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-344-7.
- [29] STRÍŽOVÁ, Vlasta, 2005. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0923-7.
- [30] TOMAN, JIŘÍ, 1981. *Jak dobře mluvit*. Praha: Svoboda.
- [31] Interní materiály společnosti XY.
- [32] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, ©2012. *Justice.cz* [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100160764&typ=full&klic=5u0p9v>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

Kč Česká koruna

DPH Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces komunikace.....	16
Obrázek č. 2: Komunikační model	17
Obrázek č. 3: Zpětná vazba při komunikačním procesu	19
Obrázek č. 4: Paralingvistická komunikace	21
Obrázek č. 5: Gesta úškleb (A), přemýšlivost (B), oči v sloup (C), mrkání (D), strnulost (E).....	24
Obrázek č. 6: Pozitivní přístup ke konfliktům	32
Obrázek č. 7: Základní styly vyjednávání	33
Obrázek č. 8: Komunikační styly	40
Obrázek č. 9: Komunikační strategie	41
Obrázek č. 10: Informace, které lidé potřebují pro dobrou orientaci v práci.....	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Spolupráce zaměstnanců s jejich vedoucím.....	58
Graf č. 2: Fungování formálních vztahů s nadřízeným.....	59
Graf č. 3: Způsob pochval za dobře odvedenou práci.....	60
Graf č. 4: Pocit, že někteří pracovníci jsou důležití a někteří ne.....	61
Graf č. 5: Diskriminace ze strany vedoucího pracovníka.....	62
Graf č. 6: Důležitost ochoty vedoucího vyslechnout své zaměstnance.....	65
Graf č. 7: Osobní forma komunikace s vedoucím.....	66
Graf č. 8: Překážky v komunikaci mezi pracovníky a vedoucím.....	67
Graf č. 9: Nejčastěji uváděné vlastnosti manažera.....	68
Graf č. 10: Vhodná forma komunikace s vedoucím.....	69
Graf č. 11: Zájem o hodnocení vedoucího pracovníka.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Souhlas s provedením rozhovoru se zaměstnanci společnosti XY
- P II. Souhlas s poskytnutím rozhovoru
- P III. Scénář (otázky) – kvalitativní rozhovor
- P IV. Přepis odpovědí z rozhovorů
- P V. Odpovědi jednoho z respondentů

PŘÍLOHA P I: SOUHLAS S PROVEDENÍM ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY

SOUHLAS S PROVEDENÍM ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY

Udělení souhlasu Bc. Erice Hradečné (studentce kombinované formy magisterského studia, 2. ročníku, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty multimediálních komunikací, oboru Řízení netržních a sociálních služeb) k provedení rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY

a následnému využití k tvorbě její diplomové práce na téma „Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka“.

.....
(podpis/parafa)

Já Bc. Erika Hradečná se zavazuji k tomu, že záznamy použiji jen pro tvorbu své diplomové práce.

.....
(podpis/parafa)

PŘÍLOHA P II: SOUHLAS S POSKYTNUTÍM ROZHOVORU

SOUHLAS S POSKYTNUTÍM ROZHOVORU

Vyplňte, prosím, hůlkovým písmem. Předem děkuji za poskytnutí rozhovoru.

Datum a místo uskutečnění rozhovoru:

Já (jméno a příjmení), prohlašuji, že poskytnu-
ji Bc. Erice Hradečné (studentce kombinované formy magisterského studia, 2. ročníku,
Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty multimediálních komunikací, oboru Řízení ne-
tržních a sociálních služeb) souhlas k záznamu rozhovoru (anonymně) a následnému využi-
tí k tvorbě její diplomové práce na téma „Klíčové komunikační kompetence vedoucího
pracovníka“.

.....
(podpis/parafa)

Já Bc. Erika Hradečná se zavazuji k tomu, že záznamy použiji jen pro tvorbu své diplomo-
vé práce.

.....
(podpis/parafa)

PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ (OTÁZKY) – KVALITATIVNÍ ROZHOVOR

Scénář (otázky) – kvalitativní rozhovor

Vaše odpovědi budou sloužit jako podklad při zpracování diplomové práce na téma „Klíčové komunikační kompetence vedoucího pracovníka“. Získané informace budou vyhodnoceny

a mohou sloužit jako podnět pro zefektivnění komunikace v rámci organizace.

Předem děkuji za Váš čas.

Erika Hradečná

1. Jak se Vám spolupracuje s vedoucím?
2. Jak se cítíte při rozhovoru s vedoucím (hovoří otevřeně, nic nezastírá)?
3. Jak fungují Vaše neformální vztahy s nadřízeným (tykání, vzájemné sympatie, možnost rozhovoru na osobní téma apod.)?
4. Jak fungují Vaše formální vztahy s nadřízeným (autorita, úcta, asertivita apod.)?
5. Zajímá vedoucího Váš názor na organizaci práce, naslouchá Vám? Jak?
6. Dotazuje se Vás vedoucí k návrhům na zlepšení organizace práce?
7. Jakým způsobem jste vedoucím pochválen/a za dobře odvedenou práci?
8. Jakým způsobem řeší vedoucí problémy, konfliktní situace, pokud se vyskytnou?
9. Jak komunikuje, jedná a chová se vedoucí ve stresových situacích?
10. Jak se cítíte v situaci, kdy jste kritizován/a vedoucím za chybu v pracovní činnosti?

11. Máte pocit, že někteří vybraní pracovníci jsou důležitější a někteří nejsou důležití?
Jak se to projevuje?
12. Setkal/a jste se ze strany vedoucího s náznaky diskriminace, šikanování, mobbingu (např. pomluvy, psychické šikanování)? Pokud ano, jak jste se zachoval/a?
13. Vnímáte jako problém to, když se vedoucí nechová příkladně, a že to, co vyžaduje od zaměstnanců, sám nedodrží? Co byste nadřízenému doporučil/a?
14. Jaký je Váš názor na způsob, jakým vedoucí vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci, záleží mu na Vašem pochopení a spolupráci)?
15. Domníváte se, že interní komunikace je nastavená dobře a funguje efektivně (porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie: telefony, počítače)?
16. Stává se, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje (vedoucího)? Co v tom případě děláte?
17. Jak je pro Vás důležité to, že Vás je Váš nadřízený připraven vyslechnout, když to potřebujete?
18. Je pro Vás důležitá osobní komunikace s vedoucím a proč?
19. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a Vaším vedoucím?
20. Jakým způsobem s Vámi Váš nadřízený komunikuje, jedná a chová se? Ovlivní to Vaše pracovní výkony a pracovní chování?
21. Jaké vlastnosti oceňujete na Vašem přímém nadřízeném?
22. Co byste navrhoval/a zlepšit v komunikaci s vedoucím?
23. Jakou formu komunikace s vedoucím byste upřednostnil/a (např. osobní, prostřednictvím jiné nezávislé osoby)?
24. Přivítal/a byste možnost hodnotit svého nadřízeného podobnou formou jako je tento dotazník?

PŘÍLOHA P IV: PŘEPIS ODPOVĚDÍ Z ROZHovorŮ

1. Jak se Vám spolupracuje s vedoucím?
 - Velice dobře
 - Velmi dobře
 - Dobře, doposud bez problémů
 - Dobře, vidím ho 1x za 14 dní na poradě
 - Výborně
 - Výborně, bez problémů, je vstřícný a ochotný a i já k němu
 - Dobře, oceňuji vedoucí, kteří se umí postavit za své pracovníky (i když udělají chybu)

2. Jak se cítíte při rozhovoru s vedoucím (hovoří otevřeně, nic nezastírá)?
 - Otevřeně hovoří, přesně popíše danou věc, vše je z toho pochopitelné
 - Neříká vše, některé informace třídí
 - Přátelské, OK
 - Nemluví narovinu
 - Přirozeně
 - Mám kladný pocit, bavíme se otevřeně, co může říct, řekne
 - Pohodově, hovoříme otevřeně, nejsem ve stresu při rozhovoru s ním

3. Jak fungují Vaše neformální vztahy s nadřízeným (tykání, vzájemné sympatie, možnost rozhovoru na osobní téma apod.)?
 - Tykání v práci, vzájemné sympatie ano, hovory i na osobní téma ano (na bydlení z mé i jeho strany, rodina), účast na společenských akcích
 - Tykání, os. témata ano, navštěvování ne
 - Tykání, os. téma ano, neutrální
 - Od začátku tykání, ale není má krevní skupina, možná os. témata, důvěra
 - Tykání, vzájemné sympatie, možné rozhovory na osobní téma
 - Tykáme si, na pivo si nezajdeme, ale v zaměstnání panuje přátelské prostředí
 - Tykáme si, vzájemné sympatie nevím, já ho vnímám jako pohodového člověka, z jeho strany nevím, osobní témata ano

4. Jak fungují Vaše formální vztahy s nadřízeným (autorita, úcta, asertivita apod.)?
 - To, co vedoucí požaduje, splním, nezávisle na tom, zda jsme byli předchozí den společně např. na plese, je autorita – respektuji ho
 - Autorita, není nadřazený
 - Autorita, asertivita jak kdy – podle pracovních výsledků
 - Měkkota, mohl by přitvrdit (nechá se zviklat v rozhodnutí), udržuje dekoru
 - Vedoucí má autoritu, beru ho jako osobnost vedoucího, má respekt
 - Je pohodář, má autoritu – člověk na správném místě
 - Beru ho jako autoritu, úctu k němu mám, jedná asertivně

5. Zajímá vedoucího Váš názor na organizaci práce, naslouchá Vám? Jak?
 - Názor ho zajímá, vyslechne ho, ale nenechá se ovlivnit jednotlivými názory, zváží možnosti a rozhodne
 - Na poradách může říct každý svůj názor
 - Není na prodejně, chce, aby něco fungovalo, my něco navrhne, on to vyslechne, a pokud se mu to nelíbí, tak poslední slovo má stejně on

- Zajímá ho, ale hlavní organizace je z centrály, mohl by být i na vyšší pozici a tím mnoho věcí ovlivnit, má a používá mozek
 - Ano, zajímá se o návrhy, které by vedly ke zlepšení efektivity práce (na poradě)
 - 1x týdně porada, kde se řeší pracovní věci, svůj názor řeknu, je určitý postup u konkrétních věcí co a jak se řeší, ale vyslechne si náš názor a pokud je to možné, aplikuje do praxe
 - Poslechne si můj názor, zhodnotí to a vyvodí závěry tak, aby to pro pobočku bylo výhodné
6. Dotazuje se Vás vedoucí k návrhům na zlepšení organizace práce?
- Usnadnit práci se snaží hodně, chce pro zaměstnance vše dobré i když se to od některých pracovníků neseťká s dobrou
 - Ptá se, co zlepšit v rámci porad
 - Zeptá se, ale upřednostní své
 - Někdy se ptá, ale někdy je to dané shora
 - Když mám připomínky např. k vratkovaní zboží, tak se mě zeptá, jak si to představuji a pak on zase sdělí své názory a pokud je to možné, tak se to řeší formou kompromisu
 - Pokud je nápad reálný, tak si to nechá projít hlavou, ale pokud to realizovat nelze, tak to hned zamítne
 - Ano, ptá se, zajímá se o organizování práce
7. Jakým způsobem jste vedoucím pochválen/a za dobře odvedenou práci?
- Ne pokaždé, ale poděkuje např. za práci po pracovní době, slovně – děkuji i někdy finančně
 - Poděkuje, někdy i finančně (podle možností)
 - Měsíční hodnocení, ale ne finanční („motivace na papíře“)
 - Chvála na ročním pohovoru, chci od něj víc motivovat k výkonům
 - Pochvala je sdělena před kolektivem na poradě
 - Výplatou (má určitou pravomoc podle výkonů, tak se snaží to ohodnotit a naopak), hodnocení 1x za měsíc slovně na poradě
 - Finančně a každý měsíc posílá hodnocení e-mailem, bez zpětné vazby
8. Jakým způsobem řeší vedoucí problémy, konfliktní situace, pokud se vyskytnou?
- S klienty – chce, aby to řešili pracovníci, ale nabídne pomoc, jinak komunikace na neutrální úrovni, v klidu
 - Osobně rozhovorem v klidu, před zákazníkem vždy stojí za pracovníky, pak sdělí, co bylo špatně
 - On je vedoucí, jeho slovo je konečné
 - S klienty na profi úrovni (já bych chtěl jeho styl), s pracovníky – jeho řešení je dětinské, klidné
 - Pokud je nějaký problém, zavolá si mě k sobě a zeptá se, proč se to či ono stalo, probíhá to formou debaty a poté vyvodí důsledky
 - Řeší vše v klidu, snaží se vše pořešit, vyřikat si to v klidu
 - Řeší to v klidu, ještě nikdy jsem ho neslyšel křičet
9. Jak komunikuje, jedná a chová se vedoucí ve stresových situacích?
- Má stanoven určitý harmonogram a snaží se to dodržovat s klidnou hlavou
 - Klidně, málokdy zvýší hlas
 - Ironizuje, směje se

- Umí v tom chodit, vypořádá se se stresem, nenechá se vytočit (není horká hlava)
 - Stresové situace řeší s nadhledem, jeho chování není podrážděné, není na něm poznat, že je ve stresu
 - Nemá nepříjemné chování ve smyslu „vypadni, teď nemám na tebe čas“, vše s klidnou hlavou
 - Pokud stresová situace nastane, mluví o tom klidným hlasem, nerozčílí se
10. Jak se cítíte v situaci, kdy jste kritizován/a vedoucím za chybu v pracovní činnosti?
- Pokud je oprávněná kritika – uznám to, zamyslím se nad tím a snažím se toho příště vyvarovat
 - Cítím se špatně, tak dlouho mluvím, že dokážu oargumentovat co a jak (i když to bylo špatně)
 - Snažím se ho přesvědčit, že to nebyla moje chyba, pokud ano – uznám to, něco, co je pro nás normální (z praxe), tak pro něj ne
 - Oprávněná – chybu beru, není šťouara, nehledá chyby za účelem kritiky
 - Nepříjemně, zvláště když má vedoucí pravdu
 - Je to přirozené, každý chybí, když má pravdu, chybu uznám, vykomunikuje se to (proč, jak k tomu došlo), řeší to domluvou, necítím se vůbec nepříjemně
 - Pokud má pravdu, jsem pokorný a kritiku přijmu a snažím se to napravit, necítím se ponížený
11. Máte pocit, že někteří vybraní pracovníci jsou důležitější a někteří nejsou důležití? Jak se to projevuje?
- Měří stejným metrem, spravedlivě, případně dle pracovních výkonů
 - Ne, ty co nedodrží pracovní úkoly, tak těm to dá najevo např. úkoly navíc
 - Ano, některým je to tolerováno více než ostatním (pozdní příchody) a oni to pak dávají najevo kolegům na stejné úrovni
 - Ano – mazánci (jsou protěžováni, vychváli je, i když dělají běžné věci tak jako ostatní)
 - Nemám takový pocit, každý má svou roli
 - Podle mě jsme všichni na stejné úrovni, každý má své povinnosti, myslím si, že zvýhodňování není ani opačně – např. že by se po někom vozil a hledal chyby, aby ho mohl pokárat)
 - Nemám ten pocit, že by někoho vyzdvihoval nad ostatní
12. Setkal/a jste se ze strany vedoucího s náznaky diskriminace, šikanování, mobbingu (např. pomluvy, psychické šikanování)? Pokud ano, jak jste se zachoval/a?
- Ne
 - Ne
 - Ne
 - Ne, on prosadil i 2 ženy do kolektivu)
 - Ne, v žádném případě
 - Nikdy
 - Ne
13. Vnímáte jako problém to, když se vedoucí nechová příkladně, a že to, co vyžaduje od zaměstnanců, sám nedodrží? Co byste nadřízenému doporučil/a?
- Chová se tak, jak chce, aby se chovali zaměstnanci, s výjimkou jeho vedoucí pozice
 - Chová se příkladně
 - Klade důraz na produktivitu – klientský přístup (rychlé odbavení), ale když je on

na prodejně, tak se s klienty vybavuje – zeptá se např. na rodinu

- Pro něj je důležité fungování provozu
- Chová se příkladně, není mu co vytknout
- Chová se tak, jak se chovat má, protože pak by své zaměstnance nemohl kritizovat za něco, co např. udělal někdy on sám
- Jako problém to vnímá, ale vedoucí se chová tak jak chce, aby se chovali i jeho zaměstnanci

14. Jaký je Váš názor na způsob, jakým vedoucí vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci, záleží mu na Vašem pochopení a spolupráci)?

- Na poradách uvede problém, i po poradě ochotně znovu vysvětlí, e-mailem, telefonicky, zeptá se, zda je to srozumitelné
- Porady 1x týdně – informace globálně vysvětluje pokud je dotaz, tak hned dovysvětlí
- Snaží se vysvětlit, někomu napodruhé, „zase jsi to nepochopil“ a klidně 3x zopakuje
- Veškeré novinky na pondělní poradě, jede po bodech, i podněty od nás, vysvětlí vše přede všemi
- Na poradách se snaží vše vysvětlit, pokud potřebuji něco dovysvětlit, tak není problém, klidně vše sdělí a vysvětlí, podává informace dostačujícím způsobem
- Říká věci na rovinu, nesnaží se schovávat za jeho nadřizenými, vše říká srozumitelně a případné dotazy bez problémů zodpoví
- Vysvětluje to dostatečně, případné dotazy zodpoví a pokud nezná odpověď na nějakou otázku, tak to zjistí a pak sdělí

15. Domníváte se, že interní komunikace je nastavená dobře a funguje efektivně (porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie: telefony, počítače)?

- E-mail, nástěnka pro řidiče, telefony – vše dostačující, včas
- Porady ne – ½ pracovníků není přítomna (směny) a zápisy z porad má u sebe ale k nahlédnutí, jiná komunikace – e-mailem (ale porady ne)
- Porady by stačily e-mailem, zkrácené informace k plnění plánu, pomalé PC, vedoucí = byla porada = splněno
- Intranet – informace – měli by všichni pracovníci číst (vedoucí to zjistí, kdo to sleduje), porady, PC rychlejší – zdržuje to
- Funguje dobře, porady 1x týdně v pondělí, intranet
- Porady, intranet, firemní e-mail. Zápisy z porad nejsou, řeší to individuálně, pokud je zaměstnanec nemocný, tak se musí sám zajímat o novinky a případné změny (od kolegů), popř. může zajít přímo za vedoucím
- Dostatečná – e-maily (pokud něco posílá – např. instrukce co a jak, bylo by vhodné upřesnit, kterých pracovníků přesně se to týká), osobní sdělení

16. Stává se, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje (vedoucího)? Co v tom případě děláte?

- Stává se, že některé informace nejsou přímo od vedoucího, důležité věci ověřuji u kompetentních osob (ověřuji od více lidí vč. vedoucího)
- Ano, zjišťuji od kolegů (viz porady), ochota vedoucího vysvětlit
- Důležité informace by měly být přímo od vedoucího např. e-mailem, některé se od ostatních ani nedovím
- Nepřítomnost na poradách – zjišťuji od kolegů sám, případně i od vedoucího, který je ochotný
- Ne, vše sděluje vedoucí

- Vesměs od vedoucího, co se týká práce, vždy se snaží říct vše těm, co se jich to týká
- Důležité záležitosti se probírají na poradách 1x týdně, takže od vedoucího, pokud nejsem přítomen na poradě, tak se důležité věci dovídám od kolegů, a pokud mám nerosvnalosti, tak se zeptám přímo vedoucího

17. Jak je pro Vás důležité to, že Vás je Váš nadřízený připraven vyslechnout, když to potřebujete?

- Zeptám se ho, zda má na mě čas (pokud se to týká klientů, jsem neodbytný, pokud to není akutní a on má důležitější práci, odložím to) pokud na mě nemá momentálně čas, navrhne jinou dobu
- je možné za ním kdykoliv přijít
- není to podstatné
- je ochotný – např. přijdi odpoledne, dopoledne nemůžu
- je to pro mě důležité velmi, když potřebuji, tak mě vždy vyslechne
- je to důležité, protože vždy byl ochoten mě vyslechnout, pokud nemohl z pracovní vytíženosti hned, domluvili jsme se na později
- je to důležité hodně, když mám problém, tak je ochoten mě vyslechnout

18. Je pro Vás důležitá osobní komunikace s vedoucím a proč?

- Osobní komunikace je pro mě důležitá – je rychlejší a efektivní
- Ano je, vedoucí upřednostňuje e-maily ale mě to nevyhovuje, u osobní je možná reakce hned, z e-mailu nelze někdy pochopit přesně co tím myslí
- Osobní není třeba, stačí e-mail, papírový záznam
- Ano, osobní komunikace – jsme lidi, neodpálkuje mě (např. pošli to e-mailem)
- Ano, můžu si vše s vedoucím vysvětlit hned (a ne zdlohavě přes e-mail, telefonicky)
- Osobní je pro mě důležitá, je to rychlejší, efektivnější, řeší se to hned a můžu se případně dál dotazovat
- Určitě ano, nejjednodušší a nejschůdnější si vše vyříkat osobně přímo s vedoucím

19. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a Vaším vedoucím?

- Žádné
- Žádné
- Nejsou
- Žádné
- Žádné
- Žádné
- Žádné překážky, zatím jsem žádný problém nenarazil

20. Jakým způsobem s Vámi Váš nadřízený komunikuje, jedná a chová se? Ovlivní to Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

- Pokud vedoucí nebude mít svůj den, neodráží se to u mě v jednání ani u klientů
- Přátelské jednání, já jsem pak klidný i vůči klientům
- Komunikace je v pohodě, neutrální
- Není to buzerace, bez problémů, neovlivňuje mě to
- Chová se přátelsky, proto i já potom svou práci vykonávám v klidu, bez stresu
- Řešíme vše tak, že jsme si rovni, jedná se mnou v klidu, tak i já jsem pak při práci klidný a ochotný vše udělat tak, jak to má být (nesnažím se to „odrbat“)
- Jedná se mnou s úctou, ano ovlivňuje to mé pracovní chování buď pozitivně nebo negativně (např. když by na mě křičel a byl nepřijemný, tak se to odrazí v mé práci – nemusím podat 100% výkon)

21. Jaké vlastnosti oceňujete na Vašem přímém nadřízeném?
- Vstřícnost, shovívavost, spravedlivost, komunikativnost, kamarádkost, spolehlivost
 - Upřímnost, spravedlivost, pečlivost (až moc)
 - Schopnost vše vyřešit (upřednostní klienta) – on si pak myslí: u vedoucího to jde a u vás ne
 - Zkušenosti, přehled, komunikativnost
 - Upřímnost, vstřícnost
 - Je v pohodě, upřímnost, vstřícnost, rozhodnost, samé pozitivní, není pedant (dává určitou volnost v řešení určitých situací, pokud je to možné)
 - Dokáže se postavit za své pracovníky, komunikativní, inteligentní, vtipný, upřímný
22. Co byste navrhoval/a zlepšit v komunikaci s vedoucím?
- Nic
 - Důležité informace poslat e-mailem nepřítomným pracovníkům
 - Říkat věci narovinu, např. plnění plánu
 - Nic
 - Nic, vše mi vyhovuje
 - Dosavadní komunikace mi vyhovuje, jsem spokojen, jak spolu komunikujeme
 - Při e-mailové komunikaci upřesnit, koho se to týká, jinak nic
23. Jakou formu komunikace s vedoucím byste upřednostnil/a (např. osobní, prostřednictvím jiné nezávislé osoby)?
- Osobní s vedoucím
 - Osobní s přímým vedoucím, další přes někoho
 - Osobní ale i jiná osoba
 - Osobní
 - Osobní
 - Osobní je lepší
 - Osobní rozhodně
24. Přivítal/a byste možnost hodnotit svého nadřízeného podobnou formou jako je tento dotazník?
- Ano
 - Lze mu to sdělit osobně, není třeba dotazníku
 - Uvítal bych hodnocení – anonymní
 - Lze hodnotit firmu i vedoucího – anonymně, lepší je rozhovor než dotazník
 - Uvítám, už 1x v podniku proběhlo podobné hodnocení
 - Nevadilo by mi hodnotit svého vedoucího a naopak by vedoucí mohl hodnotit i zaměstnance formou dotazníku pro případné zlepšení vzájemné komunikace
 - Ano, každý šéf by měl vědět, co si o něm jeho podřízený myslí a to pak může vést k jeho zlepšení

PŘÍLOHA P V: ODPOVĚDI JEDNOHO Z RESPONDENTŮ

- (E)
- 1) jízna
 - 2) přirození
 - 3) týkání, projevem sympatie, projevem poslušnosti
na osobní úrovni
 - 4) vedoucí má autoritu - beru to jako oslabení
vedoucího, má repelle
 - 5) ano, zapojím se s úsilím, které by vedlo
ke zvýšení efektivitu práce (ne forcé)
 - 6) když mám připomínky napiš. k vedoucímu št.,
tak se mi týká, jak si to představuji.
a pak on také sdělí své názory
a pokud je to možné, tak se to řeší
formou konzultací
 - 7) ~~problema~~ problema je sdělena před kolektivem
ne forcé
 - 8) pokud je nějaký problém, poradí si mi
s sobě a týká se, proč se to stalo
stalo, probléma to formou dialogu a
jako úvodí důsledky
 - 9) přesně situace řeší s nadhledem, jedno
dívání mám podřadit, nemůžu se s tím
pohrát, že je ve shodu
 - 10) nepřijímám to jako problém, když má vedoucí
právu

- 11) pravidelné setkání poct, každý má svou roli
- 12) ne, v určitém případě
- 13) člověk se přiblíží, není mu co ~~řít~~ vysvětlit
- 14) říká věci nekončí, pomáhá se sdělovat
za jeho nadřazení,
při říkání srozumitelně a případně dostatečně
přesvědčivě potvrdit
- 15) doba funguje, poradky 1x týdně v 70
+ intranet
- 16) ne, vše sděluje vedoucí
- 17) je to pro mě důležité vědět, když
potřebuji, tak mě vždy uplácnou
- 18) ano, můžu si vše svednout vyšetřit
bud (a ne zdlouhavě přes e-mail,
ml.)
- 19) žádné
- 20) člověk se přiblíží, proto i já jsem
svou práci zkonkrizoval v práci, ne strem
- 21) vytrvalost, vytrvalost
- 22) ne, vše mi vyhovuje
- 23) osobně
- 24) určitě, mě 1x v příkladu probíllto potvrdit
leduocem