

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 / Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R097 / Řízení a ekonomika podniku

Komunikace a kooperace, jako klíčové kompetence manažera

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Vrchota

Autor:

Michal Beneš

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

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

Jméno a příjmení: Michal BENEŠ
Osobní číslo: E09380
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Komunikace a kooperace, jako klíčové kompetence manažera
Zadávací katedra: Katedra řízení

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a popsat komunikaci a kooperaci, jako klíčové kompetence manažera. Zvolit způsoby zjišťování a měření těchto kompetencí, s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu. Navržení vhodných postupů, jak tyto kompetence dále rozvíjet.

Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy těchto kompetencí u managementu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

Osnova:

Úvod
Literární přehled
Metodika
Vlastní práce
Závěr
Použitá literatura
Přílohy


Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
DONNELLY, J. H. *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Strategie firemní komunikace*, Praha: Management press, 2000, ISBN:80-85943-99-9
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
Periodiky: Moderní řízení, HN

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Jiráskovo náměstí 15 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Komunikace a kooperace, jako klíčové kompetence manažera“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění s využitím uvedených pramenů a literatury.

České Budějovice, duben 2012

.....

Michal Beneš

Poděkování

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

Dále děkuji firmě BiFa spol. s r.o. a výkonnému řediteli Václavu Fálovi za poskytnuté cenné informace a konzultace nápomocné při vypracování této bakalářské práce. Děkuji rovněž všem, kteří mi byli při vypracování této bakalářské práce jakýmkoli způsobem nápomocni.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární přehled.....	9
2.1	Komunikace	9
2.1.1	<i>Prvky komunikačního procesu.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Komunikace v organizaci</i>	<i>11</i>
2.2	Manažer a komunikace	15
2.2.1	<i>Komunikační dovednosti</i>	<i>16</i>
2.3	Kooperace	23
2.3.1	<i>Týmová spolupráce.....</i>	<i>23</i>
3	Metodika	27
4	Vlastní práce	30
4.1	Představení společnosti a manažera.....	30
4.2	Václav Fál, výkonný ředitel.....	31
4.3	Osobnost manažera	32
4.3.1	<i>MBTI Test (Myers – Briggs Type Indicator).....</i>	<i>32</i>
4.4	Manažer a jeho komunikace	36
4.5	Komunikace manažera se zaměstnanci.....	40
4.6	Rozhovor s manažerem.....	49
4.7	Tvorba týmů.....	51
5	Závěr a doporučení	55
5.1	Návrh řešení.....	55

5.2	Závěr	56
6	Summary	58
7	Použitá literatura:	59

Seznam obrázků, tabulek, grafů

1 Úvod

Komunikací rozumíme předávání a přijímání informací. Musíme si uvědomit, že člověk je tvor sociální a žije ve skupinách. Celý jeho život je propleten mezilidskými vztahy, které vznikají, zanikají a některé se zase upevňují a přetrvávají od mládí po smrt jedince. Mezilidským vztahům se člověk nevyhne, a tudíž se nevyhne ani komunikaci. V dnešní době nelze nekomunikovat. Naopak. Dnes komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi. Od plánování, přes organizování a vedení, až po kontrolu.

V dnešní době je komunikace manažera jedna z nejdůležitějších činností ve společnosti. Pokud bude tato komunikace správně manažerem nastavena, pak to bude pro celou organizaci přínosem. Právě komunikace je dnes pro většinu českých firem slabinou, na které by měla chtít každá společnost pracovat, protože právě správně nastavená komunikace v podniku, může být tou konkurenční výhodou, která může ve špatných dobách firmu stabilizovat a nastartovat opět k růstu.

S komunikací jde také ruku v ruce kooperace. Neboť jak zní staré pořekadlo „Ve dvou se to lépe táhne.“ nebo „Víc hlav více ví.“ Jeden samotný pracovník v organizaci na vše nestačí, proto se utváří ve firmách menší pracovní celky. V těchto nově utvořených týmech je komunikace velmi důležitá. Již samotná tvorba týmu je závislá na komunikaci, protože musíme tyto jednotlivce správně vybrat a poskládat tak, aby byl nově vytvořený tým co nejefektivnější.

V mé bakalářské práci se zaměřuji na komunikaci a kooperaci ve společnosti BiFa spol. s r.o.. Zde budu analyzovat komunikaci výkonného ředitele společnosti Václava Fála. Po důkladné analýze komunikace a kooperace společnosti se budu snažit při případných nedostatcích navrhnout opatření, která by měla tyto dvě činnosti zlepšit.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Pokud se podíváme do odborné literatury, zjistíme, že pojem komunikace je vysvětlován pokaždé jinak, ale autor vždy dochází ke stejnému závěru. Komunikaci chápeme především jako vysílání signálů, přenos informací, vhodnou volbu slov a následné porozumění. Pokud tedy verbálním i neverbálním symbolům neporozumíme, pak nemůžeme mluvit o komunikaci. Ale toto je jen základ modelu celého komunikačního procesu. Zjednodušeně lze říci, že jde o bezchybné přenesení informace od odesílatele sdělení, přes zvolený komunikační kanál na místo určení k příjemci. Tato cesta často bývá velmi složitá a informace se může během přenosu zkreslovat nebo dokonce ztratit. [1,5,6,8,14,15]

2.1.1 Prvky komunikačního procesu

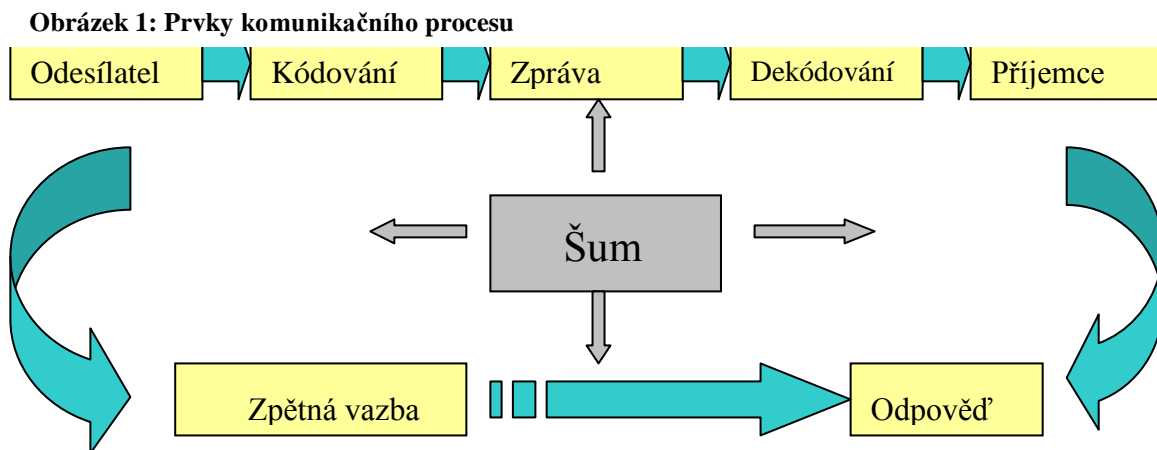
Z obrázku jsou zřejmé základní prvky komunikace, kterými jsou odesílatel, vnímání a interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, šum a zpětná vazba. [1,5,6]

Odesílatel (komunikátor) je zdrojem nápadu, myšlenky, informace či zprávy, kterou chce vyřídit někomu jinému nebo jiné skupině. Komunikátor svůj nápad či myšlenku nějak vnímá a vidí. Jde tedy o subjektivní pohled. Dále musí tyto myšlenky komunikátor převést do symbolů, které vyjadřují úmysl. Nejčastější formou kódování je jazyk. Výsledkem zakódování je určité sdělení, jaké chce odesílatel sdělit. Většinou bývá verbální, ale může jít také o neverbální. Nyní záleží na kanálu, který osoba zvolí, protože právě médium je nositel sdělení. Může jít například o sdělení z očí do očí, pomocí telefonu nebo pomocí počítače. Poté přichází dekodování ze strany příjemce. Dekodování je vlastně myšlení příjemce. Abychom mohli mluvit o efektivní komunikaci, pak dekodování sdělení musí být blízké záměru sdělení odesílatele.

Příjemce přijal sdělení jen tehdy, pokud ho dekodoval. Tedy pokud manažer bude mluvit s podřízenými svým business slangem, podřízení ho nemusí dekodovat, pak tedy mu nerozumí a komunikace tím ztroskotala.[1,6,15]

Dalším prvkem, který vstupuje do komunikačního procesu je šum. Šum se může objevit úplně kdekoli, na jakékoliv úrovni procesu. Kolikrát je problém pro dvě osoby si vzájemně předat informaci, což teprve pak, když se má tato informace dostat od manažera, přes veškeré úrovně vedení, až k řadovým pracovníkům. A všude do toho zasahují šumy. [3,6,15]

Obranou proti šumům a hlavně kontrolou, zda bylo sdělení správně dekodováno a pochopeno je zpětná vazba. Ta rozšiřuje jednosměrnou komunikaci na vzájemnou. Může se jednat o přímou zpětnou vazbu, kdy jsou příjemce a odesílatel tváří v tvář. Zde se jedná především o výraz tváře nebo o přímou odpověď. Druhým typem je zpětná vazba nepřímá. Ta se posuzuje většinou z podnikových ukazatelů, jako jsou pokles produkce, vzrůstající absence a fluktuace či špatné kvality výrobků. Z toho vyplývá, že manažer by měl zároveň zjišťovat, jak jsou jeho pokyny a myšlenky přijímány, a jak jsou v praxi pochopeny a realizovány.[3,5,6,15]



Zdroj: IVANCEVICH, John M. *Management: principles and functions*

2.1.2 Komunikace v organizaci

V dnešní době je pro organizaci velmi důležité, aby byly informace ve správný čas, na správném místě a v dostatečném množství, protože jakákoliv chyba v komunikaci či zpoždění komunikace přináší firmě ekonomické ztráty. Proto se v organizacích vytvářejí organizační struktury a v nich se komunikace odehrává především ve třech nebo čtyřech směrech (kanálech), záleží na autorovi odborné literatury. Komunikační směry (kanály) jsou horizontální, vertikální (vzestupný a sestupný) a diagonální. Těmito kanály se budu zabývat v následující kapitole. Manažer je také zodpovědný za správný výběr média. Médium je klíčové k efektivní komunikaci. Záleží jen na tom, kolik informací potřebujeme přenést, jak rychle a samozřejmě na finanční náročnosti přenášených informací. Média dělíme na ústní komunikaci, písemnou a tištěnou komunikaci, vizuální a elektronickou. Dále se je budu zkoumat v kapitole č. 2.1.2.2.[3,6,15]

2.1.2.1 Komunikační směry

Komunikace sestupná probíhá od vedení, od manažerských pozic a vedoucích pozic směrem dolů po organizační struktuře k podřízeným. Jde především o příkazy, pracovní instrukce, oficiální stanoviska, prohlášení a zajisté i pomluvy. Zde je problém, že vedoucí pracovníci musejí používat často zpětné vazby, aby zjistili, zda byla jejich myšlenka správně pochopena. Tato sestupná forma převládá především u autoritativních organizací. [3,6,8,15]

Komunikace vzestupná je opačný tok k sestupné komunikaci. Jde tedy o tok informací od podřízených na vyšší místa v organizační struktuře až na vrchol. To znamená předání informací od pracovníků jejich vedoucím a od vedoucích po nejvyšší management firmy. Největším problémem tohoto směru komunikace je filtrování. Dochází k němu především, když vedoucí pracovník má sdělit informace nejvyššímu vedení. Většinou se vyfiltrovávají nepříznivé informace. V organizaci se vzestupná komunikace uplatňuje pomocí schránek pro náměty, nápady a připomínky. Tato forma

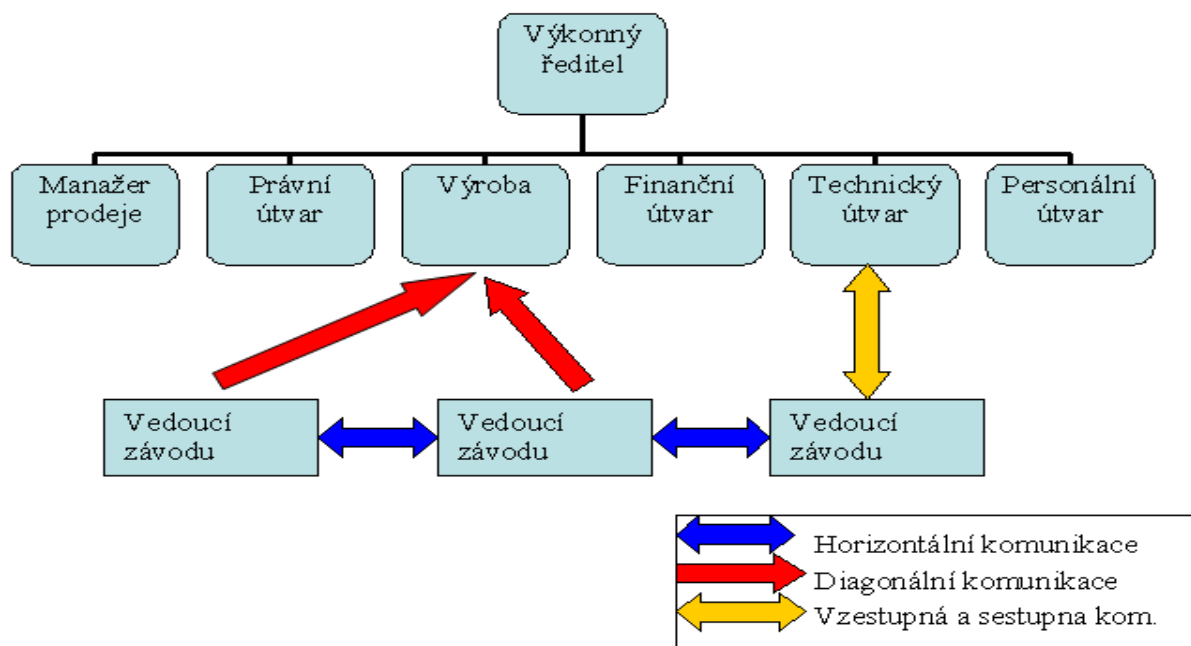
není direktivní, a proto jí uplatňují především organizace demokratické. Komunikace vzestupná by měla být na stejné úrovni jako sestupná. [3,6,8,15]

Komunikaci, která prostupuje napříč organizační strukturou na stejných nebo alespoň podobných úrovních, označujeme horizontální komunikací. Tato komunikace je často přehlížena a málokdy jsou pro ni v organizaci připravené správné podmínky. [3,6,8,15]

Nejméně používaný směr komunikace je diagonální komunikace. Jedná se o komunikaci mezi pracovníky různých útvarů a úrovní. Tato komunikace je typická pro pracování v utvořené skupině nebo jen při rozhovoru při svačině nebo o přestávce. Příkladem může být, když kontrolor požaduje zprávu přímo od vedoucího výroby, přičemž obchází přímé nadřízené (informace neprobíhají nejprve nahoru a pak horizontálně, ale rovnou diagonálně). [3,6,8,15]

Níže uvedené schéma komunikačního toku znázorňuje komunikační směry uvnitř organizace. Tato komunikace je úzce spjatá s organizační strukturou a ta by měla vytvořit podmínky, pro výše uvedené směry komunikace.

Obrázek 2: Schéma komunikačních toků v organizaci



Zdroj: IVANCEVICH, John M. *Management: principles and functions*

2.1.2.2 Druhy médií

Jak již bylo řečeno, správný výběr a implementace média je velmi důležitá. Proto se vám pokusím shrnout některé jejich výhody a nevýhody.

Ústní komunikace se používá, pokud chceme něco sdělit větší skupině posluchačů, při rozhovoru tváří v tvář a velmi účinná je tam, kde je potřeba zpětné vazby. Nevýhoda je především to, když rozhovor nepřinese očekávaný výsledek. Manažer tím přišel o mnoho času, a tím také peněz. [3,15]

Psaná a tištěná komunikace je typická především pro francouzské manažery. Jak řekl jeden z manažerů společnosti Citroen: „Dokud něco není zapsáno, neexistuje to!“. A to je jedna z jejích výhod. Ze psané komunikace nám vždy vznikne nějaký dokument, který zachycuje základní myšlenky a je hmatný. Nevýhodou je především její formálnost, nemožnost zpětné vazby a stohy papírů.[3,15]

Vizuální komunikace neboli mimoslovní komunikace je doplňkem k verbální komunikaci. Většinou zesiluje verbální komunikaci. Jedná se především o různá gesta, mimiku, postoj, ale i všelijaké tabulky, fotografie nebo dokonce řízení automobilu.

Manažer může mimoslovní komunikací také popírat to, co právě říká. Například, kdy manažer říká, že se nic neděje, ale přitom je rudý vzteky. Výhodou této komunikace je již zmíněný zesílení verbální komunikace a ilustruje celý výklad. Naopak nevýhodou její špatné pochopení a může být také velmi finančně náročná (fotografie, videa). [3,7,15]

Dnešním fenoménem je elektronická komunikace. Každá společnost a již i skoro každý člověk má dnes e-mail, mobilní telefon a další vymoženosti dnešní doby, a proto nelze zapomenout na tuto komunikaci. Jejimi výhodami jsou především rychlost, přesnost a lehké zpracování informací. Nevýhodami jsou především ztráta fyzického kontaktu a zahlcení.[3,6,15]

Tabulka 1: Druhy médií a jejich výhody a nevýhody

Médium	Výhody	Nevýhody
<p>Ústní komunikace (konverzace, jednání, porada, veřejný pojev, telefonní hovory, konference)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Přímý prostředek komunikace • Výhoda fyzické blízkosti, vidění i slyšení původce • Umožňuje průběžnou výměnu názorů a postojů • Vhodná k přesvědčování • Umožňuje přispění a účast všech přítomných 	<ul style="list-style-type: none"> • Ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti • Těžko se kontroluje při účasti většího počtu lidí • Neposkytuje dostatek času k promyšlení věcí a kvalitnímu rozhodnutí • Nedává písemný záznam • Často vyvolává následnou diskuzi
<p>Psaná, tištěná komunikace</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jasná evidence o odevzdání a přijetí • Následné zachycení složitých myšlenek 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracná a formální • Nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu • Neumožňuje dodatečné opravy

	<ul style="list-style-type: none"> • Dokument přenositelný na jakékoliv místo 	<p>po odeslání</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neumožňuje bezprostřední výměnu názorů
<p>Vizuální komunikace</p> <p>(výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytuje přidavné vizuální podněty • Dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo (schéma) • Simulace situace • Ilustruje výklad • Poskytuje vizuální záznam 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížně se interpretuje bez doprovázejícího psaného nebo mluveného slova • Vyžaduje další dovednosti v porozumění a interpretaci • Může být časově i finančně náročná • Je nákladná na rozšiřování
<p>Elektronická komunikace</p> <p>(e-maily, telekonference)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlý přenos • Přenos velkého množství informací při minimálních nárocích na kapacitu • Přesnost • Možnost průběžné zpětné vazby 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost zahlcení = velký rozsah přenášených dat často klade požadavky na čas lidí, kteří je následně zpracovávají • Chybí přímý fyzický kontakt mezi stranami

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, 2006

2.2 Manažer a komunikace

Komunikace, jak už bylo řečeno, má těsný vztah ke všem částem procesu řízení. Právě manažer stráví komunikací více než 75 % pracovního času. Manažerská komunikace ovlivňuje veškeré dění v organizaci, výkon organizace a její produktivitu. Velmi závislá je na manažerské komunikaci produktivita zaměstnanců. Čím lépe

manažer dokáže vyjádřit svou myšlenku, objasnit proces očekávané práce a správně zadat úkol, tím lepší budou zaměstnanci odvádět výkony pro organizaci. Manažer proto musí komunikovat s ostatními, ne k nim pouze mluvit. Pokud k nim pouze mluví, zapomíná na zpětnou vazbu a nedokáže zjistit, zda byla jeho myšlenka pochopena tak, jak jí myslel. Bez správného pochopení, není komunikace. [3,9,12]

Manažer chce většinou dosáhnout tří věcí. První z jeho cílů je dosažení toho, aby zaměstnanci pochopili a přijali to, co se od nich ze strany manažera vyžaduje. Druhým cílem je tvorba pocitu jejich oddanosti. Ideální je plně oddaný zaměstnanec podnikovým cílům, plánům a hodnotám, které samozřejmě musí znát. Posledním cílem manažera je pomoc zaměstnancům. Manažerská komunikace by měla být jak o plánech, záměrech, hodnotách a návrzích, ale také o úspěchu a výsledku organizace. Očekává se, že ruku v ruce na tyto témata bude navazovat zpětná vazba ze strany zaměstnanců. Komunikace by neměla vyznít jako nabádání, protože pokud takto vyzní, většinou jí zaměstnanec nevěnuje pozornost a je lepší se zaměřit spíše na specifické požadavky než na abstraktní. Od manažera se očekává, že dokáže vyzdvihnout oboustranné výhody, které vyplývají ze spolupráce. Každý člověk, tudíž i manažer, se schopnosti komunikace celý život učí a musí ji cíleně dále zlepšovat. To tedy znamená, že čím lépe bude manažer komunikovat, tím lepší bude celá úroveň komunikace v organizaci. Proto je v zájmu manažera zlepšovat své komunikační dovednosti. A právě těmito dovednostem se budeme dále věnovat. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.,3,16]

2.2.1 Komunikační dovednosti

Pokud chceme být úspěšnými manažery, musíme se tyto komunikační dovednosti naučit. Tyto dovednosti se prolínají napříč všemi manažerskými činnostmi. Od plánování, přes organizování a řízení, až po kontrolování. Pro nás jsou to tedy jen nástroje, které nám usnadňují a zlepšují naše působení na ostatní lidi kolem nás. [3,7]

Komunikačních dovedností je mnoho, já jsem si vybral pro mou práci jen několik:

- Naslouchání
- Kladení otázek

- Neverbální komunikace
- Asertivní komunikace

2.2.1.1 Naslouchání

Pokud chceme dobře komunikovat, umění správného naslouchání je velmi důležité. Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje několik činností, na které si musíme při komunikaci dát pozor. Správně se koncentrovat během delšího časového úseku, snažit se pochopit názor nebo stanovisko partnera, a dokázat číst mezi řádky. Toto jsou stěžejní činnosti pro správné naslouchání. To znamená, že bychom si měli umět rozebrat to, co náš komunikační partner říká, a to co za těmito slovy doopravdy myslí. Aktivní naslouchání má pro manažera dvojí význam. Zaprvé nám naslouchání pomáhá vytvářet atmosféru k jednání a vytvářet vztah k partnerovi a zadruhé manažerům získává informace, což je velmi důležité. Pro naslouchání je zásadní zpětná vazba. Tou dáváme najevo partnerovi, že jeho řeč se zájmem sledujeme, a kontrolujeme, zda tomu sdělení i správně rozumíme. Musíme se tedy snažit komentovat a ptát se mluvčího. Používáme tedy výrazů, jako jsou: „Máte pravdu!“, „Souhlasím.“, „Opravdu?“, „Chápu vás.“ a jiné. V naslouchání se tedy můžeme dopustit následujících chyb:

- Koncentrace na jednu jedinou informaci
- Nadřazenost posluchače
- Projev emocí a problémů posluchače
- Rozptylování se
- Skákání do řeči
- Netečnost

Toto jsou asi nejčastější chyby, kterých se posluchač dopouští. Pokud se tedy některé z těchto chyb dopustíme, komunikace vážne nebo dokonce doslova zamrzne.[3,5,9,10]

2.2.1.2 Kladení otázek

Touto dovedností se snažíme rozpovídat našeho komunikačního partnera, získat informace nebo kontrolovat tempo rozhovoru. Musíme tedy najít tu vhodnou otázku, kterou partnera zaujmeme. Proto je vždy dobré, před jakýmkoliv rozhovorem či jednáním, zjistit si co nejvíce informací o partnerovi. Najdeme-li, co druhou stranu trápí či zajímá, pak ji dokážeme takzvaně rozmluvit. Pokud ji rozmluvíme, nezbývá nic jiného, než naslouchat a dalšími otázkami směřovat hovor tam, kam chceme. Na začátku rozhovoru, nebo právě pro rozmluvení posluchače, používáme tzv. otevřené otázky. Na tuto otázku mluvčí odpovídá volně a většinou delší větou. Těmito otevřenými otázkami tedy rozhovor natahujeme a zpomalujeme, ale také zahajujeme, abychom zjistili, zda má partner zájem o předmět jednání. Dalším typem otázek jsou otázky uzavřené. Těmito otázkami naopak průběh rozhovoru urychlujeme. Potřebují přesnou nebo úzkou odpověď, to znamená „ano“, „ne“ nebo například výběr ze dvou možností. Nebezpečí těchto uzavřených otázek číhá v tom, že pokud jich budete cílit na partnera mnoho, pak se rozhovor bude vyvíjet spíše jako výslech a druhé straně to bude velmi nepříjemné a může to váš společný rozhovor ukončit. Třetím typem otázek jsou otázky sugestivní. Tyto otázky nesmíme používat, pokud chceme zjistit nějaké skutečnosti. Těmito otázky chceme ovlivnit odpověď partnera. Většinou začínají spojením „Jistě víte že,...“ a partner většinou radši odpoví „Jistě, vím to!“ [5,9,10,16]

2.2.1.3 Neverbální komunikace

Člověk si to neuvědomuje, ale neverbální nebo také mimoslovní komunikace o nás prozradí mnohem více než verbální komunikace. Sdělení nejméně vyjadřujeme verbálně (slovy). Více záleží na vokální stránce sdělení (síla a tón hlasu, intonace) a nejvíce záleží právě na neverbální části. Mimoslovní komunikaci můžeme členit na sedm oblastí. [3,5,7,9,10,12]

Kinezika je nauka o pohybech celého těla. Pohyby o nás prozrazují především temperament a aktuální emoční stav. Člověk, který používá prudké pohyby, bude nejspíše prudký i ve všech ostatních činnostech. Bude ráznější v jednání, v řeči a v děláni různých činností. A naopak komunikace s uvolněnějším a pomalejším

partnerem bude volná a pomalá. Takový člověk i v běžném životě bude klidnější. Typy lidí se v kinezice odhadují většinou podle chůze. Rychlé a nervózní kroky a ramena nasměřovaná dopředu, ale směřující dolů, vypovídají o partnerovi, že nestíhá a není v dobré náladě. Naopak rychlá chůze, ale elegantní a uvolněná s rameny vzpřímenými vzhůru znamená, že tento typ sice chvátá, ale také vše stíhá. Ve vypjatějších situacích může ovšem značit i přehnanou asertivitu.

Nauka o pohybech a postavení paží je **gestika**. Gestiku používá každý komunikační partner a samozřejmě i každý z nás. Člověk si to neuvědomuje, ale každá komunikace je gestikou doplňována. Někdo gestikuluje více jiní méně, ale gestikuluje každý. Zde uvedu pouze několik příkladů, protože poloh, do kterých se paže dostávají, je spousta. Klasikou je zkřížení paží na prsou. Ve většině publikací se uvádí, že jde o bariéru, za kterou se protějšek skrývá a snaží se být dále od druhého. Někdy ale může jít pouze o to, že je protějšku zima nebo, že má partner pouze unavené ruce. Proto se snažme dále všimnout dalších signálů. Pokud si protějšek hraje s nějakým předmětem, prsty bubnuje na stůl nebo si maluje, znamená to, že se nudí, je netrpělivý nebo je nervózní. Pokud má ruce podél těla a lokty směřují do stran, tento postoj vypadá, jako když kovbojové stáli při souboji, značí agresivitu nebo naopak přípravu k obraně. To samé značí zaťaté pěsti. Také ruce v kapsách vysílají signály k druhému. Jedná se především o projev nezdvořilosti, nebo o signál, který vyjadřuje, že máme co skrývat. Pokud máme v kapsách jen palce a ostatní čtyři prsty venku na kapsách, pak se jedná o sebevědomou osobu, nebo také o erotickou výzvu. Jak jsem již zmiňoval výše, gest je velké množství, jsou slušná a neslušná a všechny tyto signály, které k nám partner vysílá, bychom neměli soudit ukvapeně a měli bychom hledat dále v doprovodných projevech jejich význam.

Mimika je nauka o tom, co sdělují mimické (obličejové) svaly. Zde se také nachází velká zbraň při komunikaci. Je to úsměv. Uprímný a nepřehnaný úsměv. Při jakémkoliv nedorozumění či chybě je právě úsměv tou nejučinnější náplastí. Ale mimika není jen o úsměvu. Například pokud člověk svraští čelo, jedná se o to, že vás buď nepochopil anebo vám nechce být po vůli. Jde tu o jednoduché pravidlo. Pokud oči, rty, brada směřují směrem dolů, jedná se o signál smutku, strachu nebo ztráty sebevědomí.

To co sdělují oči, tím se zabývá **vizika**. Oči vlastně dělají přesně to, co by dělaly ruce a nohy, kdyby mohly. Při vzájemném pohledu jde vždy o čtyři situace, které nám přiblíží, jaká ta osoba je. Pokud při vzájemném pohledu dotyčný partner do 1-2 vteřin uhne pohledem do strany, jde většinou o vyrovnanou osobu. Pokud oči uhnou směrem vzhůru, pak námi osoba pohrdá a cítí se být nám nadřazená. Naopak, pokud oči uhnou směrem dolů, jde o osobu, která je ústupná a nám podřízená. Když očima partner neuhne a ještě je vykulí, znamená to, že jsme ho něčím překvapili nebo naopak zaskočili.

Posturologie je to, co nám sděluje postoj našeho těla. Zde jde o jednoduché pravidlo, kterým bychom se měli řídit. Čím vzpřímenější bude postoj partnera, tím větší vyjadřuje hrdost a optimismus a čím shrbenější je náš postoj, tím jsme větší pesimisté, cítíme beznaděj a možná jsme dlouhodobě nemocní.

Haptika zkoumá doteky. Většinou se doteky považují za intimní záležitosti, proto se haptika zabývá jen podáním ruky. Při podávání ruky sledujeme tedy sílu a délku stisku, natočení dlaně, polohu loktu, rozkmit potřesu a místo uchopení. Vyrovnaná osoba vždy podává ruku dlaní natočenou kolmou k zemi, loktem mírně pokrčeným, bez kývání nebo jen s minimálním a přiměřenou délkou a silou stisku. Odchyšky vždy znamenají známky nevyrovnanosti. Pokud stisk je malý, spíše žádný, pak je člověk unylý, bez zájmu nebo možná povýšený. Když je stisk naopak moc silný, značí to snížené sebevědomí nebo přehnaná asertivita. Člověk by si měl dát pozor na to, jak je mu dlaň nabízena. Pokud je mu nabízena hřbetem vzhůru, jedná se většinou o povýšeného partnera, když hřbetem dolů, pak se partner cítí být podřazený.

Jakou vzdálenost zaujímáme vůči druhé straně a co to znamená, zkoumá **proxemika**. Ona rozeznává 4 zóny. První je intimní zóna. Je do vzdálenosti 30-ti centimetrů. Do této zóny mohou jen nejbližší, proto bychom ji neměli vůbec komunikačnímu partnerovi narušovat. Výjimkou je například polibek při pozdravu. Druhou zónou je osobní zóna. Je od 30 ti do 150-ti centimetrů. V této zóně se provádí osobní jednání. Třetí zónou je zóna společenská od 150-ti centimetrů do 5-ti metrů. Zde se uvádí jako příklad vyučovací hodina ve škole, nebo různé přednášky. Tato zóna je

ještě osobní a měli by se v ní všichni znát. Poslední zónou čtvrtou je zóna veřejná. Ta je nad 5 metrů.

Posledním neverbálním projevem je **drivika**. Je to moderní obor, který zkoumá, co člověk sděluje tím, jak řídí auto. [3,5,7,9,10,12]

2.2.1.4 Asertivní komunikace

Poslední zmiňovanou komunikační dovedností je asertivní komunikace. Asertivní vychází z anglického slovesa „assert to“. To znamená nejen tvrdit, uplatňovat, prohlašovat, ale také prosadit sama sebe. A právě o to tady jde. Asertivita je tedy soubor jednacích technik a pravidel, které vedou ke zdravému, přímému sebeprosazení v komunikaci bez zbytečné ústupnosti a zbytečné agrese. Dobrá asertivita má takové kouzlo, že druhý má pocit, že tím, že něco udělal, také něco získal. [3,5,7,12]

Dále postupuji podle rad z knihy Davida Grubera Zlatá kniha komunikace [7]

Základ k zvládnutí asertivního chování se uvádí „Deset práv asertivního člověka“ a dále také „Sedm asertivních dovedností“. Uvedme si nejprve těch deset práv.

1. Právo posuzovat své chování, myšlenky a emoce a být za ně i za jejich důsledky odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vlastní chování.
3. Právo sám posoudit, nakolik je odpovědný za řešení problémů ostatních lidí.
4. Právo změnit svůj názor.
5. Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
6. Právo říci „nevím“.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Právo říci „já ti nerozumím“.
10. Právo říci „je mi to jedno“.

Druhým oddílem je zmiňovaných sedm asertivních dovedností. Nejdříve vám je vypíši, poté dodám komentář. Původně jich bylo sedm a nyní se přidalo jedno nové. [7]

1. Pokažená gramodeska
5. Sebeotevření

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 2. Pootevřené dveře | 6. Volné informace |
| 3. Negativní aserce | 7. Přijatelný kompromis |
| 4. Negativní dotazování | 8. Selektivní ignorování |

Ad.1. Tato technika je založena na tom, že opakujete svůj oprávněný požadavek stále dokola. Jako rozbitá gramofonová deska, kde určitý úsek se neustále opakuje. Tato technika je základní a nejznámější asertivní technikou, protože nás učí vytrvalosti. Opakovat je snadné, ale to obtížné je zde, že se to vše musí opakovat stejným tónem hlasu, bez narůstajících obav a bez narůstajícího sarkasmu. Touto technikou se snažíme navodit soupeři to, že máme nekonečně mnoho času a neustoupíte. On to může buď přijmout hned. Anebo se budeme tak dlouho handrkovat, on ztratí čas, ničeho nedosáhne a stejně vyhoví.

Ad.2. Při této asertivní dovednosti přiznáváme soupeři, že na jeho kritice proti mně může být trochu pravdy. Zejména v oblasti negativních pocitů mu budeme přiznávat téměř vše.

Ad.3. Tato technika vychází z techniky číslo dvě. Z Pootevřených dveří. Nyní máme vlastně dveře otevřené. Plným souhlasem se soupeřovo kritikou mu tak bereme vítr z plachet.

Ad.4. Tato taktika je dalším rozvinutím taktik 2 a 3. Zde se dotazujeme, co ještě dalšího mu na nás vadí, co dalšího by chtěl ještě kritizovat. On na nás chrlí proud kritiky a my vlastně z jeho emocí těžíme. Čekáme, necháme tuto kritiku odtékat předem připraveným korytem a čekáme na jeho slabinu. Na jeho Achillovu patu. Většinou přijde. Člověk, když je rozlícený, chce mluvit a vy mu to dovolujete. Nekontroluje se, a když ta díra v jeho argumentaci přijde, vy zaútočíte. A máte navrch.

Ad.5. Při této technice se snažíte soupeřovi sdělit, že oba odhodíte nějaké své skrývací taktiky, a že se chcete bavit otevřeně. Každý řeknete své stanovisko a pokusíte se sejít někde uprostřed.

Ad.6. Šestka je taková příprava pětky. Zde podkryjeme své informace a doufáme, že se takto zachová i soupeř. Poté, se přechází k dovednosti Sebeotevření.

Ad.7. Když náš soupeř na základě uplatňování jedničky až šestky pochopí, že nemůže nad námi vyhrát, je čas na to, abychom mu nabídli kompromis. Kompromis takový, aby oba dva jste měli podobně velké ústupky, protože pokud nebudou rovnoměrné, mohlo by se nám to v budoucnu vrátit ve zlém.

Ad.8. Emotivní výpady, kterými nás soupeř odvádí od hlavního tématu, bychom neměli kritizovat. Tím bychom se soupeře ještě více zatvrdili v jeho opozici a doplatili bychom na to jen neúspěchem v komunikaci. Měli bychom tedy k takovýmto výpadům mlčet. Podobně jako v první dovednosti. Nemlčet ke všemu, selektivně si vybírat k čemu mlčet.[7]

2.3 Kooperace

Je stav vzájemného spolupůsobení, součinnosti, spolupráce. Proces, v němž se účastníci podílejí na realizaci společného cíle. Dnes je kooperace považována za samostatnou manažerskou funkci, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců a dosažením skupinových cílů. Jedinec v organizaci nemůže na všechno stačit sám, a proto se v podnicích tvoří různé skupiny lidí, kteří pracují na stejných nebo podobných cílech. A právě pouze v takovýchto skupinách může plně zapojit své schopnosti a dovednosti a dále motivovat a inspirovat své spolupracovníky ze skupiny. Kooperaci můžeme tedy také nazvat týmovou spoluprací. A právě tyto skupiny, týmy jsou pilířem celých organizací.[6,9]

2.3.1 Týmová spolupráce

Obecně tedy můžeme říct, že skupina toho víc ví než jednotlivec. Ne nadarmo se říká „Dejme hlavy dohromady.“. Každý ze skupiny, z týmu má své schopnosti a zkušenosti. Každý se může tedy podílet na problému a může přinášet řešení, které pro jedince by bylo neviditelné. Tím se vlastně i každý z členů něco od jiného přiučí a rozvíjí tak své vědomosti. Dále se při skupinové diskuzi rozvíjejí návrhy řešení. Jeden ze skupiny vyřkne svoji myšlenku a další díky této myšlence vysloví další nápad, který by u jedince vzniknout ani nemusel. Tým je vlastně takový katalyzátor. V tom smyslu,

že funguje na bázi kompromisů, a tak se extrémní názory nebo postoje v týmu vylučují. Působí tedy nejen na zvýšení celkového výkonu, ale i na výkonu jednotlivce.[6,9]

2.3.1.1 Úspěšný tým

Jak již bylo řečeno výše, tým zná toho více než jedinec a je pro organizaci velmi důležitý. Proto se musíme při vedení týmu řídit určitými pravidly, aby právě náš tým byl úspěšný. U každého člena skupiny, bychom měli respektovat jeho ego. Jde o nejvyšší dva stupínky Maslowovy pyramidy potřeb člověka. O pocit úcty a seberealizace. Pokud jeho ego respektovat nebudeme, on nebude odvádět maximum, co by odvést mohl. Lidé touží po uspokojení těchto potřeb, a pokud uspokojené nejsou, pak nejsou spokojeni a neodvádějí maximum. Atmosféra v týmu by tedy neměla být byrokratická a musí být uvolněná, s převládající pracovní náladou a nikdo se ve skupině nesmí nudit. Tým musí mít společnou vizi, za kterou se vydá. Všem musí být tyto cíle jasné, a celá skupina za nimi směřuje. Uvolněná komunikace je velmi důležitá. Má být spontánní, plynulá, pravidelná, otevřená ve všech směrech a takzvaně návyková, protože co je návykové, pak nestojí tolik energie. Členové se nesmějí bát vyjádřit svůj názor a všichni by měli aktivně naslouchat. Očekává se, že celý tým bude zažívat nějaká vítězství nad nepřítelem, protože tato vítězství celý tým stmelují. Nepřítelem může být nedostatek času nebo neochotný úřad. Není nic lepšího na stmelení kolektivu a skupiny, než právě vítězství nad společným „soupeřem“. Pokud chceme mít úspěšný tým, musíme se snažit, splňovat všechny tyto body a pravidla. Ale nesmíme zapomenout, že nejtěžší na fungování skupiny je tu skupinu správně vybrat a poskládat! [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**,7,9]

2.3.1.2 Role v týmu

Velmi podstatné je složení celého týmu. Říká se, že pokud jsou v týmu 3 členové, kteří táhnou za jeden provaz, pak jsou výkonní jako dvě na třetí tedy osm jednotlivců. Pokud jsou 4 členové, pak jejich výkon je jako 16 jednotlivců a tak dále. Proto tedy role a právě výběr členů je důležitý, protože pokud bychom měli v týmu 4 členy se stejnou rolí, pak by jejich výkonnost nebyla 16, ale pouze jejich součet a to znamená 4. Proto tedy v týmu určujeme následující role: [3,6,7,9]

- Plant (inovátor neboli chrlič) – tyto členové týmu přinášejí myšlenky, ze kterých vycházejí následné vynálezy, jsou tvořiví a někdy lítají hlavou v oblacích. Jsou to většinou introverti, kteří velmi reagují na kritiku a chválu. Příliš inovátorů v týmu může být nebezpečné, protože se stává, že vnucují své myšlenky ostatním a tím se dostávají do konfliktů.
- Resource investigator (vyhledávač neboli shánil) – Jedná se většinou o extroverty, kteří řeší problémy typu: „kde na to seženeme peníze?“. Mají většinou dobré styky a známosti. Jsou velmi důležití při navazování vnějších kontaktů.
- Coordinator (koodinátor, režisér) – tyto členové směřují celý tým k vytyčenému cíli. Většinou nepatří mezi nejchytřejší články, ale patří mezi členy se širokým rozhledem a především s respektem.
- Shaper (formovači) – Jsou velmi soutěživí a většinou se jedná o extroverty. Jsou velmi tvrdohlaví a asertivní a nutí ostatní do akce. Snaží se dát tvar a formu skupinové diskuzi nebo činnosti. Většinou bývají dobrými manažery.
- Monitor evaluator (vyhodnocovači, rejpalové) – jsou to ti členové týmu, kteří vše radši pětkrát promyslí a až poté se rozhodnou. Jsou to dobří myslitelé a málokdy se mýlí. Oplývají schopností kritického myšlení.
- Team worker (týmový pracovník, hasič) – Bývají největší oporou týmu. Oni vlastně hasí konflikty, které by se měly v týmu odehrát. Jsou družní a extrovertní. Bývají dobrými posluchači a jsou velmi pružní.
- Implementer (realizátor) – Jsou to tvrdě pracující články organizace, vždy udělají to, co se po nich vyžaduje a často dosahují vysokých pozic.
- Completer finisher (dotahovač) – Jsou to introverti a puntičkáři. Nikdy si nevezmou práci, u které ví, že by ji nemuseli zvládnout. Bývají netolerantní a dávají přednost vlastnímu řešení než delegování.

- Specialist (specialista) – Většinou jsou považovány za mozky týmu. Mají velmi vysoké znalosti, ale pouze v úzkém oboru. Často mají problémy s komunikací, protože jejich komunikace je plná cizích slov. [3,6,7,9]

Neznamená to, že tým se musí vždy skládat z devíti členů. Jeden člen může zastávat více rolí v týmu.

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a analyzovat komunikaci a kooperaci, jako základní dovednosti manažera. Zvolil jsem metody, kterými jsem zjišťoval a měřil tyto kompetence, a následně jsem vyhodnotil a popsal aktuální úroveň komunikace a kooperace manažera. Snažil jsem se najít cesty k odstranění komunikačních chyb manažera a navrhnout alternativy k dalšímu rozvoji těchto kompetencí.

Objektem zkoumání byl manažer středně velkého podniku. Sběr informací probíhal především kvalitativním průzkumem. Byla zkoumána jeho osobnost, schopnost komunikace a dovednost kooperace vedoucích pracovníků podniku. Výsledkem je komplexní pohled na manažera a jeho komunikační dovednosti, dále zhodnocení spolupráce v již vytvořených pracovních týmech a vedení porad. Posledním krokem bakalářské práce je navrhnout opatření ke zlepšení manažerské komunikace.

Každý manažer musí být charismatická osoba s vysokou osobní kvalitou, proto více než u jiných zaměstnanců právě u něj záleží na osobnostních charakteristikách. Hlavně osobní kvalita manažera, a především jeho komunikace, představuje jednu z hlavních možností pracovníka, jak působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při výkonu práce. Můj výzkum tedy začal spíše na úrovni psychologie. Zde jsem použil osobnostní testy k identifikaci osobnosti a manažerského stylu komunikace. Čerpal jsem především z osobnostního testu Myers-Briggs Type Indicator (zkráceně MBTI), kde jsem zjistil mnoho rysů a charakteristik manažera.

Kvalitativní výzkum byl prováděn na skupině respondentů (zaměstnanců ve společnosti BiFa s.r.o.) s cílem zjistit, jak se manažer chová, a především proč se tak chová a jaké důvody stojí za jeho chováním. Dalším cílem bylo zjistit vztah manažera k zaměstnanci a zaměstnance k manažerovi a posoudit jejich vzájemnou komunikaci. Snažil jsem se vytvořit komplexní obraz o zkoumaném problému, kterým bylo především získávat a vytvářet hypotézy. Kvalitativní výzkum jsem se snažil zasadit do přirozených podmínek organizace a manažera. Plán mého výzkumu má pružný

charakter. To znamená, že se z daného základu rozvíjí, proměňuje a přizpůsobuje podle okolností a získaných výsledků. Při průzkumu jsem používal především tři metody.

- Hlubkový rozhovor,
- dotazník,
- pozorování.

Hlubkový rozhovor řadíme k tzv. exploračním metodám. Pomocí rozhovoru jsem se snažil nashromáždit co nejvíce relevantních údajů. Tyto údaje jsem získával pomocí otázek předkládaných zkoumaným osobám (manažerovi a vedoucím pracovníkům). Rozhovorem jsem sledoval předem stanovený cíl, což bylo zjistit úroveň komunikace manažera a zhodnotit jeho komunikační dovednosti. Typy rozhovorů se liší podle stupně standardizace. Rozlišujeme standardizovaný rozhovor a nestandardizovaný rozhovor. Já využíval především standardizovaný rozhovor, který obsahuje předem připravené otázky, ke kterým jsem si zapisoval odpovědi. Rozhovor je jednou z nejpoužívanější psychologickou metodou a má své uplatnění jako metoda diagnostická i výzkumná, proto může plnit nejen funkci výzkumnou, ale i poradenskou a terapeutickou. Rozhovor jsem prováděl s panem Václavem Fálem v jeho kanceláři. Otázky k rozhovoru jsem převzal z knihy Jana Urbana, Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu. Rozhovor obsahoval 40 otázek, které byly manažerovi kladeny postupně a zapisovány přitom odpovědi. Dále jsem pokračoval v nestandardizovaném rozhovoru, který jsem se snažil udržet kolem těchto 40 otázek tak, abych si je mohl případně doplnit a rozšířit.

Pozorování je nejobecnější a základní metodou, která se v psychologii používá. Spočívalo v záměrném a cílevědomém vnímání vnějších, objektivních projevů manažera. Pozorování se nijak neliší od obyčejného „dívání se“, ale odlišuje se tím, že je plánované, systematické a cílevědomé. Rozlišujeme dvě základní formy pozorování: introspekce a extrospekce. Já jsem se zabýval především extrospekci manažera a jeho pracovní skupiny. Extrospekce je pozorování vnějších projevů druhých lidí. To znamená pozorování zaměřené mimo sebe sama. Snažil jsem se pozorovat manažera při jeho každodenních činnostech, hlavně jeho komunikaci, postoje a reakce na nastalý

problém. Vše jsem se snažil zaznamenávat, abych mohl informace snáze vyhodnotit. Druhým pozorovacím objektem byla skupina vedoucích pracovníků při poradě. Při poradách jsem byl přítomen a opět jsem si poznamenával informace, které jsem potřeboval. Potřebnými informacemi bylo chování každého člena při práci v týmu. Z těchto dat jsem se snažil stanovit roli v pracovním týmu.

Dotazníkové šetření bylo sestaveno z 18-ti uzavřených otázek. Osobně jsem obešel všech 31 přítomných zaměstnanců a odevzdáno mi bylo 26 řádně vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření jsem použil, abych získal relevantní údaje od zaměstnanců, jak s nimi manažer komunikuje a jak na ně působí svou osobností. Následně jsem získané data vyhodnotil a zanesl do přehledných grafů.

V závěru mé práce jsem navrhl změny vedoucí ke zlepšení komunikačních dovedností manažera a cesty vedoucí k vývoji lepší firemní kooperace.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti a manažera

Společnost BiFa s.r.o. od roku svého založení, což je rok 1990, nabízí inženýring, stavební a projektovou činnost především v Českých Budějovicích. V roce 1994 se firma rozrostla ještě o segment prodeje polykarbonátu, na který je vázána také jeho montáž a výroba konstrukcí z tohoto materiálu. V současné době má firma 31 zaměstnanců. BiFa s.r.o. nabízí nejen klasická stavební řemesla, ale také práce zámečnické, tesařské atd. Tyto a následující informace jsem získal z hloubkového rozhovoru s manažerem panem Václavem Fálem.

Obchodní jméno: BiFa spol. s r.o.

Založení společnosti: 10. 10. 1990

Vznik společnosti: 31. 10. 1990

Sídlo: České Budějovice, Skuherského 70, PSČ 370 01

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: a) Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

b) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Organizační struktura této společnosti je liniová. Většinu rozhodnutí provádí výkonný ředitel, který má v úrovni pod sebou 3 složky:

- Příprava staveb
- Realizace staveb
- Zásobování a doprava

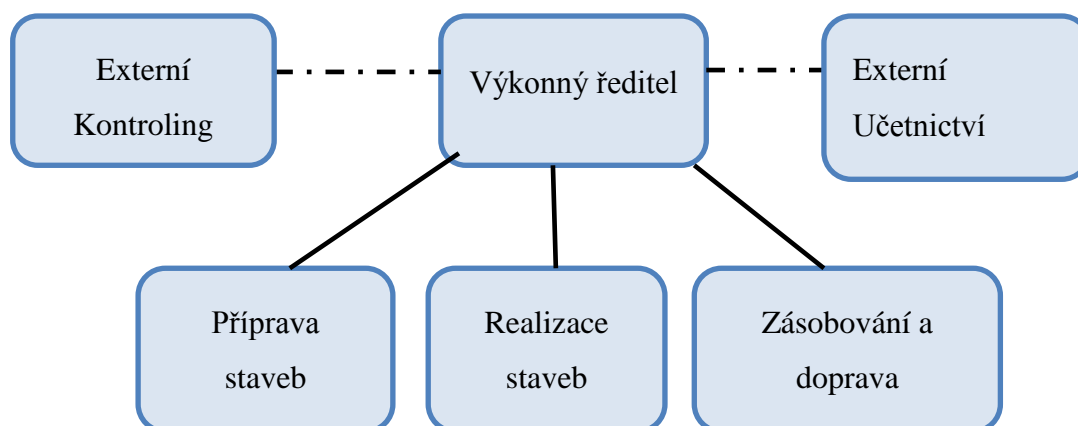
Oddělení přípravy staveb se zabývá především pracemi, které předcházejí samotné stavbě. Jde tedy o tvorbu projektové dokumentace, rozpočtů a kalkulací.

Oddělení realizací staveb se stará hlavně o hladký průběh stavby. To znamená, že tento segment plánuje jednotlivé stavební práce a připravuje objednávky materiálu.

Zásobování se postará o zakoupení potřebného materiálu a doprava ho transportuje na správné místo určení. Tato složka má na starost také ubytovnu, která společnosti patří a kde jsou ubytováni její zaměstnanci.

Společnost využívá služeb externích složek, jako jsou kontroling a účetnictví.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti BiFa s.r.o.



4.2 Václav Fál, výkonný ředitel

Jako výkonný ředitel rozhoduje o většině věcí ve společnosti. Hlavní jeho doménou je především realizace staveb, ale neztratí se ani v přípravné fázi. Má mnoho zkušeností z předchozích zaměstnání. Nejprve pracoval na Investičním odboru v Českých Budějovicích a poté nastoupil do českobudějovické firmy Stavopodnik. V současné době pracuje již 21 let jako výkonný ředitel ve společnosti BiFa spol. s r.o.

Tabulka 2: Stručný přehled vzdělání a praxe pana Václava Fála

Roky	Praxe
1964 - 1973	Základní škola ve Volarech
1973 - 1977	Střední průmyslová škola ve Volyni
1977 - 1978	Vysoká škola strojní a elektrotechnická v Plzni

1978 - 1980	Stavební abiturientské studium v Praze
1980 - 1982	Povinná vojenská služba
1982 - 1986	Investiční odbor v Českých Budějovicích
1986 - 1990	Stavopodnik v Českých Budějovicích
1990 - nyní	BiFa spol. s r.o.

4.3 Osobnost manažera

Osobní kvality manažera jsou velmi důležité a na nich by si měl každý manažer zakládat. Tyto kvality člověk poznává již při prvním setkání, kdy si o druhém vytváří prvotní obrázek, který postupem času dotváří. Pan Fál ve mně při prvním setkání vyvolával určitý respekt. I přes jeho menší vzrůst působí velice sebevědomě. Jeho první slova a jeho styl komunikace mě okamžitě přesvědčila o opaku. Je to přátelský člověk, který si s lidmi rád povídá. Velmi vřele se mě ujal a ochotně mi pomohl se zorientovat. Poskytl mi veškeré informace a servis, který jsem potřeboval. Mohl jsem s ním strávit příjemných 10 pracovních dní, kdy jsem se stal jeho pravou rukou. Navštěvoval jsem s ním různé instituce, byl jsem přítomen při jeho jednání s investory a při konfliktech, které občas mívá se svými zaměstnanci. A během těchto deseti dní, jsem pozoroval, jak pan Fál komunikuje se mnou i s ostatními lidmi.

Jak jsem se již zmínil, pan Fál je velmi společenský člověk, který se rád baví s lidmi. Je zábavný a společnost jiných lidí vyhledává. Dokáže být středem pozornosti, ale také je někdy rád osoba, která se nechá bavit ostatními. Tak, jak dokáže být přátelský, umí být i velmi impulzivní a vznětlivý. Především v každodenním ranním spěchu, kdy musí zaměstnance rozdělit na stavby a řeší často i nečekané situace, je jeho komunikace velmi impulzivní, často až vulgární. Jak sám pan Fál říká: „Tohle napětí k tomu patří a bez něj by mě to asi ani nebavilo.“. Myslím si, že jeho samotného tato vznětlivost mrzí. Několikrát jsem byl svědkem toho, že zvýšil na někoho hlas, ale nakonec se mu omlouval, že on je přítel a křičí kvůli úplné hlouposti. Pan Fál si velmi potrpí na pořádek. Musí mít stále uklizený stůl a veškerou dokumentaci má až

puntičkářsky vzorně vedenou. Pečlivě dohlíží na dodržování pravidel a pokud má být nějaká stavba nebo dokumentace předána investorovi, sám musí vše zhodnotit a překontrolovat, zde je vše v pořádku. Pokud jde o ženy, pak je galantní a taktní. Abych poznal jeho osobnost ještě více, poprosil jsem ho, zda by s mojí pomocí nevyplnil MBTI test osobnosti. Rád mi vyhověl a nyní Vám představím tento test a poté interpretuji výsledky.

4.3.1 MBTI Test (Myers – Briggs Type Indicator)

Tento test byl sestaven americkou psycholožkou Isabelou Myerovou a její matkou Kathryn Briggsovou. Tyto dvě dámy vycházely z Jungova pojetí psychologických typů osobnosti. Tento test vyhází z Jungovo základních dimenzí osobnosti: [4]

- Extroverze – E
- Introverze – I
- Myšlení – T
- Cítění – F
- Intuice – N
- Smysly – S

Dále autorky tohoto testu přidali další dvě dimenze osobnosti. Těmi jsou usuzování a vnímání.

- Usuzování – J
- Vnímání – P

Pomocí tohoto testu můžeme zkoumat temperament manažera, kognitivní styl a osobnostní typ manažera. Já jsem se zaměřil pouze na temperament a osobnostní typ manažera, což je pro komunikaci to nejdůležitější.

Myersová a Briggsová rozdělili podle C.G. Junga lidi na 4 temperamenty: [4]

- Diónýsovský temperament - SP
- Epimétheovský temperament - SJ
- Prométheovský temperament - NT

- Appolónský temperament - NF

A osobnostní typy jsou rozděleny na 16 typů: [4]

Tabulka 3: 16 osobnostních typů MBTI testu

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTP

Zdroj: ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?

Test se skládal z 56 otázek. Otázky jsou formulované jako věty a jsou vždy 2 možnosti, jak v této větě pokračovat. Mezi tyto dvě možnosti měl dotazovaný rozdělit 5 bodů. Více bodů pro možnost, která ho více vystihuje. To znamená buď 5-0, 4-1 nebo 3-2. Poté se body sečetly a ke každé dimenzi jsem získal výsledné číslo. Porovnávají se vždy dvě odlišné dimenze, a která má více bodů, ta převládá. Panu Fálovi vyšel ESFJ, kdy extroverze převládá nad introverzí, smysly nad intuicí, cítění nad myšlením a usuzování před vnímáním. Také pomocí těchto dimenzí jsem zjistil, že manažerovo temperament je Epimétheovský – SJ.

Tabulka 4: Výsledek MBTI testu pana Fála

I	E	T	F	N	S	J	P
31	39	33	37	32	38	39	31

Zhodnocení testu:

Když se tedy podíváme na manažery s epimétheovským temperamentem a osobnostním typem ESFJ, pak je můžeme vystihnout dvěma slovy: **Přátelský tradicionalista**. Tento typ je nejprátelštějším typům ze všech 16-ti. Jsou velmi pozorní a dobří hostitelé. Dokáží se vcítit do druhého a snaží se uspokojit jeho potřeby. Při rozhovoru s panem Fálem jsem se dozvěděl, že tato schopnost je velmi užitečná, ale

mnohokrát se mu stalo, že lidé zneužívali jeho dobroty a laskavosti, a že je velmi obtížné s touto náturou je odhalit. V firmě je velmi důležitý, protože právě on stanovuje pravidla, předpisy a postupy, podle kterých se budou ostatní řídit a podle kterých se řídí on a velmi nerad se od nich odchyluje. Je velmi důkladný a pečlivý. Na jeho stole musí být jen to, co tam patří. Pokud je tam něco špatně, okamžitě si celý stůl rovná. S důkladností souvisí i jeho dochvilnost. Za celých deset dní nikdy nepřišel pozdě na sjednanou schůzku, ale tuto dochvilnost očekával i od svých partnerů. Má velmi kladný vztah k povinnostem, které spořádaně a s trvalým tempem plní. To samé pak vyžaduje po svých spolupracovnících a podřízených, což velmi často bývá jádrem sváru. Jak jsem již nastínil v úvodu této kapitoly, pan Fál má rád klidný chod společnosti, ale pokud se něco odchýlí od běžné činnosti nebo vyvstane problém, dokáže na něj pružně reagovat. Často se to neobejde bez emocí a jeho impulzivnosti, kdy nejde daleko pro ostré slovo. Zde se projevuje mužnost typu ESFJ. Velmi často dá prostor své „mužné hrubosti“, časté hádky a zvýšený hlas patří k jeho práci, ale pokud je v přítomnosti žena, pak nastupuje opět příjemný muž, který se chová do puntíku podle etikety. Pan Fál má většinou předem vše připraveno a zná o projednávané věci všechny informace až do podrobností a vždy dokáže odkázat tazatele na potřebná fakta. Má často vlastní názor, který se nebojí vyjádřit a za kterým si tvrdošijně stojí, což bývá často i neúčelné. I přesto, že pan Fál je velmi společenský, málo koho si doopravdy pustí k tělu. S partnery jedná většinou věcně a nemá rád, když někdo takzvaně „chodí kolem horké kaše“.

Abych tedy vše shrnul. Pan Fál je osobnostním typem ESFJ s epimétheoským temperamentem. Myslím si, že mnou vypozerované charakteristiky se většinou shodují. Pro přehlednost je ještě jednou vypíši. Pan Fál je:

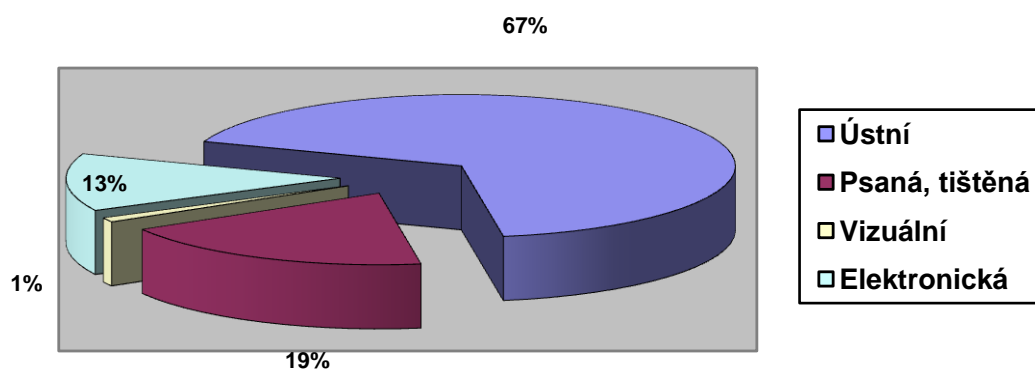
- Přátelský
- Tradicionalistický
- Pozorný
- Přímý
- Osobní

- Impulzivní a vznětlivý
- Přizpůsobivý a pružný
- Pečlivý a důkladný
- Dochvilný
- Pořádný
- Zodpovědný

4.4 Manažer a jeho komunikace

V dnešní době je těžké nekomunikovat, vlastně to ani nejde. V zaměstnání, kde manažer řídí nějaké pracovníky už vůbec ne. Komunikace je zde nejdůležitějším článkem celého pracovního procesu. Pan Fál stráví komunikací přibližně 80 % svého pracovního času. V komunikačním procesu využívá veškeré druhy médií. Od ústní komunikace s pracovníky, psanou a tištěnou komunikaci, vizuální komunikaci, až po moderní elektronickou komunikaci v následujícím poměru:

Graf 1: Komunikace manažera



Ústní složka komunikace je u pana Fála zastoupena z 59 %. Jedná se především o:

- telefonní rozhovory,
- jednání,
- porady,
- konverzace

Mobilní telefon skoro nepustí z ruky. Ten je dnes nepostradatelným pomocníkem všech manažerů, protože přináší rychlé spojení jak se svými spolupracovníky, tak i s investory. To, co při telefonním rozhovoru působí na partnera, je hlas. Proto si myslím, že by se pan Fál měl na něj více zaměřit. Měl by změnit některé návyky, které při telefonování má. Pokud jde o zahájení rozhovoru, přátelštější pozdrav působí mnohem lépe na komunikačního partnera. Další zlovyk, který je častou bariérou v komunikaci je jeho impulzivnost. Často se při nepříjemných telefonátech neovládne, rozčílí se a začne mluvit velmi rychle. Což je pro druhého nesrozumitelné a samozřejmě nepříjemné. Ale abych nebyl pouze kritický, myslím si, že pan Fál má vždy každý telefonát připravený, má po ruce podklady a tužku, aby si mohl rychle udělat poznámky.

- Velké množství telefonátů každý den
- Snažit se o lepší a přátelštější úvod při telefonování.
- Impulzivnost, až agrese při nepříjemných telefonátech, z toho vyplývá rychlá, hlasitá a nesrozumitelná mluva.
- Telefonát je vždy pečlivě připravený a vždy má po ruce tužku a papír pro zapsání důležitých informací.

Ústní komunikace takzvaně „tváří v tvář“ je v oboru stavebnictví velmi častá. Ať už probíhá mezi investorem a manažerem anebo manažerem a podřízenými. Jak při jednání s investorem musíte pochopit vy, co po vás investor chce, tak i podřízení musí pochopit to, co po nich chcete vy. K tomu slouží nejlépe zpětná vazba, která se při osobní komunikaci využívá nejčastěji. Pouze při osobní komunikaci totiž dokážete pozorovat

komunikačního partnera a číst jeho neverbální komunikaci. Jiný druh komunikace toto nedovolí. Při jednání s investorem pan Fál zpětnou vazbu využíval velmi často. Asi proto, že bere investory jako laiky ve stavebnictví a neustále se ptal, zda té či oné větě investor rozumí nebo ne. Pokud se jedná o rozhovor se zaměstnanci, pak zpětnou vazbu pan Fál skoro nepoužívá. Když jsem se ptal proč, odpověděl mi následovně: „Zaměstnanci jsou placeni za to, aby pracovali a to co dělají, musejí umět skvěle. Jsou přeci kvalifikovaní!“. Myslím si, že je to škoda, protože při rozhovoru s investorem je vidět, že tuto dovednost manažer ovládá. Určitě by se tím komunikace se zaměstnanci zlepšila, a tím i komunikace v celé firmě. Asi to vychází vše z komunikačního stylu manažera ve firmě. Je velmi autokratický a jak sám říká: „Co si sám neudělám, to musím stále napravovat.“. Věří především sám ve své dovednosti a druzí musí plnit jeho nařízení.

- Autoritativní komunikační styl se zaměstnanci.
- Dobře využívá zpětnou vazbu s investorem, dokáže být také asertivní.
- To co dokáže s investorem, bohužel nezvládá se zaměstnanci. Zpětnou vazbu skoro nevyužívá.

Další složkou komunikace je komunikace písemná. Ta je zastoupena z 19-ti %. Touto komunikací jedná pan Fál především s investory. Jak sám říká: „V téhle branži si musíme něčím krýt záda! Nikdy nevíš, kdo tě pošle k šípku. Uděláš jim okno v kuchyni, a oni, když si koupí kuchyňskou linku, zjistí, že to okno potřebují o 10 cm jinde a chtějí naši práci reklamovat. Vše co není napsané a odsouhlasené ve stavebním deníku, to jakoby se nestalo!“. Hlavním komunikačním prostředkem je tedy stavební deník. Tento deník se zakládá při zahájení stavby a ukončuje se po zdárném provedení kolaudačního řízení. Zhotovitel stavby je povinen zaznamenávat každý den svou odvedenou činnost. Každá odchylka od projektu v něm musí být zachycena a odsouhlasena investorem. Tímto stavebním deníkem, jak sám pan Fál řekl, si zhotovitel „kryje záda“. Do písemné komunikace jsem také zahrnul „papírování.“. Není to přímo typická písemná komunikace, ale pokud nastane nějaký spor, tak právě tato dokumentace manažerovi vždy pomůže a doloží potřebná fakta na jeho obranu. Pokud se rozhlédnete po jeho

kanceláři, ve všech skříních jsou úhledně vyskládané šanony s dokumentací. Myslím si, že toto pan Fál zvládá na jedničku. Vždy přesně ví, kde co má a kam má případně nahlédnout. Můj názor na jeho písemnou komunikaci je takový:

- Důležitým komunikačním médiem je stavební deník.
- To co není napsané ve stavebním deníku, to neexistuje.
- Perfektní při kompletaci a archivaci dokumentace. Ví kde potřebné dokumenty najít.

Vizuální komunikací pan Fál mnoho času netráví. Přibližně jedno procento. Abych toto uvedl na pravou míru, zde jsem nezahrnul neverbální komunikaci. Vizuální komunikací je myšlena především fotodokumentace staveb a tvorba plánů.

Posledním typem je elektronická komunikace. Dnes velmi moderní a silně se rozšiřující. 13-ti % zastoupením ji nelze opomenout. Tento druh komunikace pan Fál nemá rád, ale ví, že se bez něj v dnešní době neobejde. Myslím si, že v dnešní masové elektronické komunikaci mají starší manažeři více nevýhod než jejich mladší konkurenti. Ale dají se najít i výhody. Především v tom, že dnes nemá e-mail žádný styl, ale tito manažeři „ze staré školy“ svůj osobitý styl psaní mají. Tento styl si vypilovali při psaní dopisů, objednávek a nabídek v minulé době, kdy ještě e-maily nebyly. A dnes přesně ví, co mají napsat a odeslaný e-mail má vždy svou „duši“. Toto je podle mě výhodou. Nevýhodou, která je znát ale citelněji, je rychlost zpracování elektronické komunikace a práce s ní. Zde je u starších manažerů problém, kdy nedokáží obsluhovat počítač nebo mobilní telefon tak, jako jejich mladší konkurenti. Většina výběrových řízení je pouze v elektronické podobě, mnoho administrativy se dá vyřídit pomocí elektronické komunikace a tím si ušetřit čas. Myslím si, že na tento druh komunikace by se měl dotyčný manažer více zaměřit. Pro shrnutí:

- E-mail je velmi dobrý jak po věcné, tak i obsahové stránce.
- Pomalé zpracování informací.
- Malé využití potenciálu elektronické komunikace.

4.5 Komunikace manažera se zaměstnanci

Abych zjistil potřebné informace od zaměstnanců, použil jsem dotazníku, který jsem k tomuto účelu vytvořil. Osobně jsem obešel všech 31 zaměstnanců společnosti a výsledkem mi bylo 26 odevzdaných a řádně vyplněných dotazníků. Nyní bych vám chtěl interpretovat výsledky.

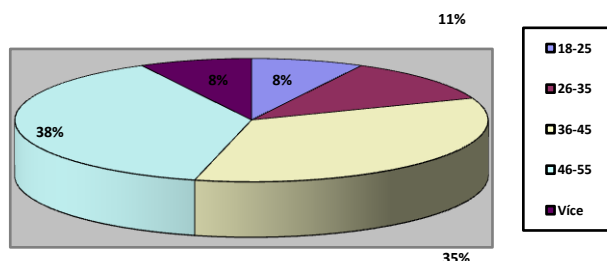
1. Jste muž nebo žena?

Společnost BiFa s.r.o. je výhradně mužskou společností. Nenachází se zde žádná žena. Dříve byla ve firmě zaměstnána účetní, ale pro úsporu nákladů byla propuštěna a nyní se o účetnictví stará externí firma. Ve stavebnictví se mnoho žen nevyskytuje.

2. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvíce pracovníků je ve společnosti vyučených (62 %), poté se základním vzděláním (15 %) a absolventů středních škol s maturitou (15 %). Vyšší odbornou školu ve společnosti nemá nikdo a vysokoškoláci jsou tam 2, což dělá (8 %).

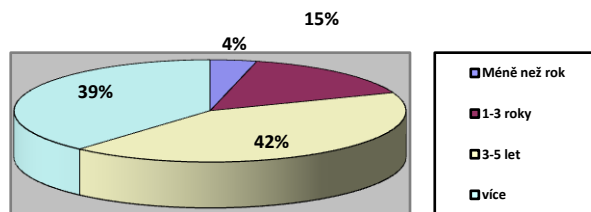
3. Kolik je vám let?



Graf 2: Kolik je Vám let?

Ve společnosti jsou spíše starší zaměstnanci ve věku 46-55 (37 %) a 36-45 (35 %).

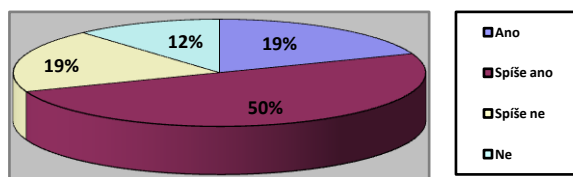
4. Jak dlouho jste ve firmě BiFa s.r.o. zaměstnán?



Graf 3: Jak dlouho jste ve společnosti BiFa s.r.o. zaměstnán?

Nejvíce zaměstnanců je ve firmě 3-5 let (43%), dalších 38 % je ve společnosti více než 5 let a 4 zaměstnanci (15 %) jsou věrni společnosti 1-3 roky.

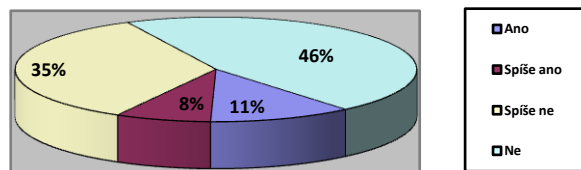
5. Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?



Graf 4: Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?

50 % dotazovaných odpovědělo, že spíše mají dostatek informací, ale myslím si, že uspokojivější by bylo, kdyby u odpovědi Ano bylo více než zjištěných 19 %. 5 pracovníků (19 %) uvedlo, že mají nedostatek informací, což je špatné. Je zajímavé, že 4 z oněch 5-ti zaměstnanců, co odpověděli, že nemají dostatek informací, jsou zaměstnanci zaměstnaní ve společnosti méně než 3 roky. Výsledky poukazují, že komunikace směrem shora dolů není ideální.

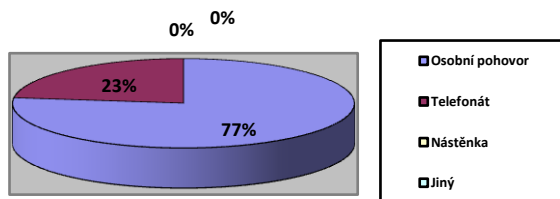
6. Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?



Graf 5: Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?

Je zajímavé, že u odpovědi Ano (12 %) jsou především mladší pracovníci, kteří nejsou ve firmě příliš dlouho. Toto vyplývá z impulzivnosti a ráznosti manažera, kdy nejde pro ostřejší slovíčko daleko. U zaměstnanců, kteří jsou ve firmě již déle, je znát, že si na temperament pana Fála zvykli (odpovědi Spíše ne (35 %) a Ne (45 %)).

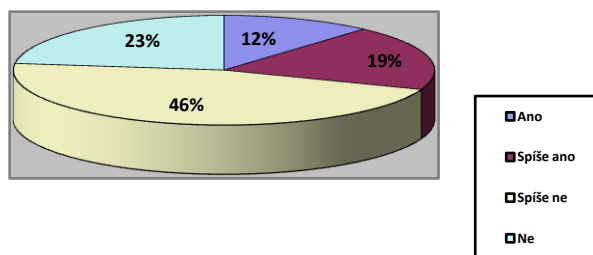
7. Který komunikační prostředek nejčastěji využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?



Graf 6: Který komunikační prostředek nejčastěji využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?

Nejčastějším komunikačním prostředkem je osobní pohovor (77 %). Jedná se především o ranní zadávání úkolů anebo rozhovory na stavbách se zaměstnanci. Pokud se potřebuje něco operativně a hlavně rychle řešit, pak manažer používá mobilního telefonu (23 %). Myslím si, že manažerovi by v komunikaci se zaměstnanci pomohla nástěnka, na které by měl každý zaměstnanec napsáno, co má udělat. Zde by pan Fál ušetřil mnoho času, který stráví zadáváním instrukcí.

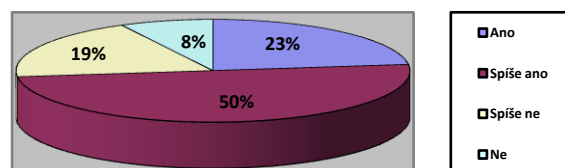
8. Shledáváte Vašeho šéfa empatickým?(empatie=schopnost vcítit se do druhého člověka)



Graf 7: Shledáváte Vašeho šéfa empatickým?

Z hlediska názoru zaměstnanců je zřejmé, že pan Fál empatickým není. Nejčastější odpovědí je Spíše ne (46 %) a druhou je odpověď Ne (23 %). Zaměstnanci, kteří s ním pracují v kanceláři, odpověděli všichni Ano (12 %). Z této otázky tedy vychází, že pan Fál empatickým být dokáže, ale empatickým vůči zaměstnancům na stavbách není. Když jsem se ptal na empatii v rozhovoru, odpověděl takto: „Soukromý problém je soukromý problém a v práci nemá co dělat. Jsme výroba a ne pionýrský tábor.“.

9. Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?

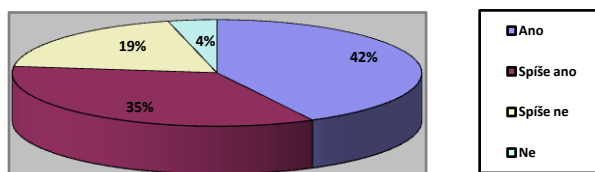


Graf 8: Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?

Polovina dotazovaných (50 %) uvedla odpověď Spíše ano. To znamená, že manažer se svými zaměstnanci diskutuje. Ono by to ani jinak nešlo, protože pracovní problém musí

řešit právě manažer. I odpověď Ano má široké zastoupení (23 %). Pro mě je překvapením několik záporných odpovědí. Odpověď Spíše ne (19 %) a odpověď Ne (8%). To tedy znamená, že úplně v pořádku vše nebude.

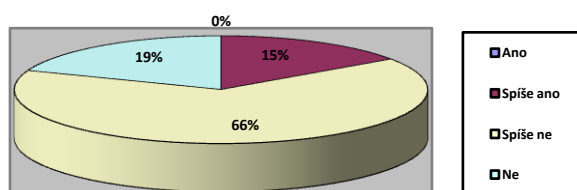
10. Máte důvěru ke svému nadřízenému?



Graf 9: Máte důvěru ke svému nadřízenému?

Důvěru v manažera má 42 % zaměstnanců, ti odpověděli, že v manažera mají pevnou důvěru a dalších 35 % dotazovaných manažerovi také důvěřují, ale již ne tak pevně. Je zajímavé, že se tu zde opět ukazuje to, že čím kratší dobu v organizaci pracují, tím méně manažerovi důvěřují. Např. jediná odpověď ne, byla od zaměstnance, který je ve firmě necelý rok. Tato důvěra v manažera je velmi důležitá pro společnost.

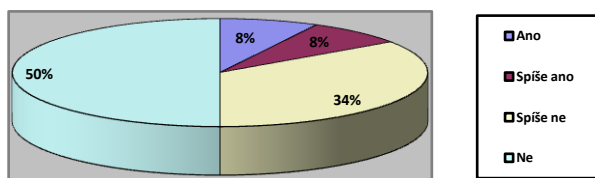
11. Myslíte si, že je Váš šéf asertivní? (asertivita = přímé sebeprosazení se v komunikaci, bez zbytečné ústupnosti a agrese)



Graf 10: Myslíte si, že je Váš šéf asertivní?

Výsledky této otázky mě velmi zaskočily. Odpověď Ano nebyla zakroužkována ani jednou. Nejčastěji se vyskytovalo Spíše ne (66 %), což je velmi vysoké číslo. Následovala odpověď Ne (19 %) a pouze 15 % měla odpověď Spíše ano. Myslím si, že tyto výsledky jsou takové, protože pan Fál má autokratický styl řízení. Zaměstnancům nedává vybrat, oni musí dělat to, co po nich nadřízený chce. Pak asertivita není při komunikaci se zaměstnancem potřeba. Opět je zajímavé, že všichni 4 zaměstnanci pracující v kanceláři odpověděli Spíše ano.

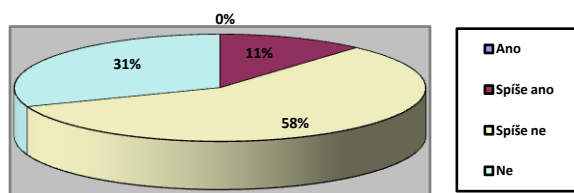
12. Přesvědčuje se manažer, zda instrukce, které Vám zadal, Vám jsou jasné?



Graf 11: Přesvědčuje se manažer, zda instrukce, které Vám zadal, Vám jsou jasné?

Zaměstnanci od šéfa necítí zpětnou vazbu (49 %). Je to špatné, protože kolikrát se stává to, že zaměstnanec neví, co má dělat, ale bojí se to říct. 35 % zaměstnanců spíše necítí zpětnou vazbu. Pouze 4 zaměstnanci zpětnou vazbu cítí. Spíše ano odpovědělo 8 % a Ano také 8 % zaměstnanců. Opět kladně odpověděli zaměstnanci, kteří jsou s panem Fálem v kanceláři. Toto je opravdu nešťastné, protože zpětnou vazbu pan Fál využívat umí, ale ve vztahu k zaměstnancům ji nevyužívá. Poté vzniká mnoho nedorozumění a zbytečných sporů, které by při použití zpětné vazby vznikat nemusely.

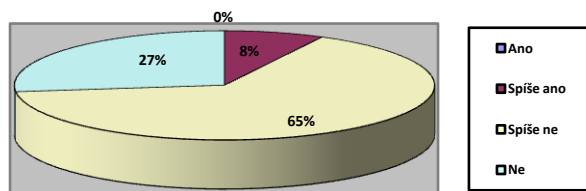
13. Cítíte se být zahlceni velkým množstvím informací?



Graf 12: Cítíte se být zahlceni velkým množstvím informací?

Většina pracovníků se necítí být zahlcena informacemi, Spíše ne odpovědělo 57 % tázaných a Ne odpověděla skoro třetina (31 %). Pouze 12 % odpovědělo na tuto otázku Spíše ano a Ano nezakroužkoval nikdo (0 %). Zaměstnanci dostávají pouze informace, které nutně potřebují, proto se necítí býti zahlceni informacemi, ale mnohokrát se stalo, že manažer očekával, že zaměstnanec informaci musí mít, ale on ji neměl. Pak opět vznikaly zbytečné konflikty.

14. Stává se, že dochází k nedorozumění na základě mylné informace?



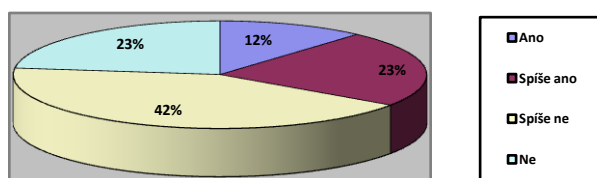
Graf 13: Stává se, že dochází k nedorozumění na základě mylné informace?

Z výsledků vychází, že se to často nestává. Manažer málokdy dá mylnou informaci. Pouze 8 % dotazovaných si myslí, že se to stává. 65 % dotazovaných udává, že se to někdy stane, ale je to jen v mimořádných případech 27 % tázaných říká, že se to nestává nikdy. Pan Fál má vždy všechno dobře připravené, proto se stane málokdy, že by dal špatnou instrukci nebo informaci.

15. Je na Vašem pracovišti zřízená schránka na anonymní stížnosti, nápady, dotazy?

Tato schránka na pracovišti chybí. Podle mého názoru, by se měla nacházet v každé firmě. Manažer má pak odezvu na to, co dělá špatně a co dobře. Je ale velmi těžké posoudit, jestli by si někdo v tomto autokratickém stylu řízení společnosti stěžoval nebo psal nápady a dotazy směřované k manažerovi.

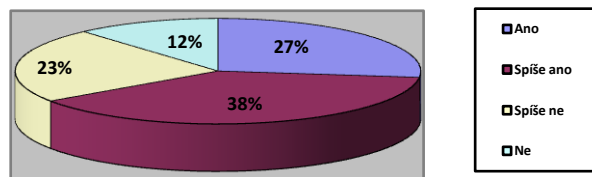
16. Dokáže váš nadřízený uznat svoji chybu?



Graf 14: Dokáže Váš nadřízený uznat svoji chybu?

Pan Fál je velmi pečlivý, proto moc chyb nedělá. Když už nějakou přece jen vytvoří, snaží se ji vyřešit sám. Uznat chybu je velmi těžké a odpovědi zaměstnanců se zde rozcházejí. Jedna třetina dotázaných (35 %) si myslí, že pan Fál dokáže uznat chybu. O opaku jsou přesvědčené dvě třetiny (65 %). Já osobně jsem nezaznamenal, že by pan Fál udělal chybu, která by se pak musela řešit.

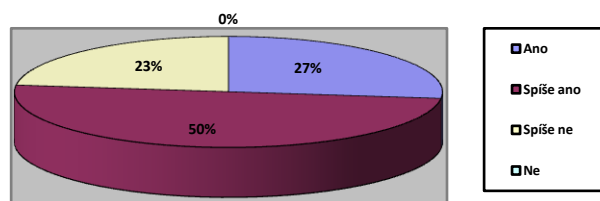
17. Používá váš nadřízený mnoho odborných výrazů, kterým nerozumíte?



Graf 15: Používá váš nadřízený mnoho odborných výrazů, kterým nerozumíte?

Nejčastější odpověď na tuto otázku byla odpověď Spíše ano (38 %). A druhou Ano (27 %). Manažerova mluva může být pro samotné zaměstnance někdy nesrozumitelnou. Může obsahovat mnoho odborných slov a zaměstnanec poté ničemu nerozumí. Tomuto dnešnímu nešvaru, tzv. „Modern talking“, by se měl manažer vyvarovat.

18. Naslouchá Vám manažer, když s ním komunikujete?



Graf 16: Naslouchá Vám manažer, když s ním komunikujete?

Komunikační dovednost naslouchání zvládá pan Fál dobře, tato vlastnost je pro něj typická stejně jako fakt, že je schopen si většinu věcí výborně zapamatovat. 27 % respondentů si myslí, že Ano a přesně polovina (50 %) dotázaných odpověděla Spíše ano. Zbýlých 23 % se přiklonilo k variantě Spíše ne.

Shrnutí:

Dotazník mi odevzdalo 26 respondentů, kteří odpovídali na 18 mnou připravených otázek, které byly zaměřeny na komunikaci s manažerem. První tři otázky byly čistě

informačního typu. Ve společnosti BiFa s.r.o. pracují pouze sami muži. V dosaženém vzdělání silně převažují majitelé výučních listů (62 %). Například vysokoškoláci jsou ve společnosti pouze 2. Ve firmě jsou skoro tři čtvrtiny pracovníků ve věku 36 – 55 let. To se odráží především na zkušenostech, které dokáží uplatnit v zaměstnání. To, že je společnost tvořena staršími pracovníky, se odráží na výsledcích čtvrté otázky. Přes 80 % zaměstnanců, je spjato s touto firmou déle než 3 roky. Velmi zajímavý je fakt, že v následujících otázkách odpovídali zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než 3 roky, rozdílně od zaměstnanců, kteří jsou tam déle. Také je zajímavé porovnání odpovědí dělníků a zaměstnanců, kteří sedí s panem Fálem v kanceláři. Tyto odpovědi se také diametrálně lišily. Pokud se podíváme například na otázku zkoumající zpětnou vazbu (otázka č. 12), zde právě tito 4 zaměstnanci uvedli, že zpětnou vazbu pan Fál využívá, ale všichni dělníci tvrdili opak. Ve společnosti je velmi znát autokratický styl řízení pana Fála. On bere dělníky jako pouhé články ve výrobě, to znamená, že zadá úkol a čeká, až bude splněný. Co se týká toku informací ve společnosti, funguje tu pouze směr shora dolů, kdy manažer zadává instrukce. Z dotazníku dále vyšlo, že manažer zná většinu potřebných informací a dokáže je zaměstnanci předat. Předat je ve správném množství, ale někdy až moc odbornou mluvou, které pak zaměstnanec nerozumí. Jak jsem se již zmiňoval, ke kontrole správného pochopení předávaných informací již nedochází. Jediným komunikačním prostředkem ve společnosti je osobní pohovor, při kterém manažer každé ráno rozdává instrukce. Druhým médiem je mobilní telefon, který je určený spíše jen pro konzultaci nečekaných událostí. Co se týká komunikačních dovedností, je pan Fál vybaven dobře. Aktivně se snaží naslouchat, dokáže se asertivně prosadit a vše má předem promyšlené. Většina zaměstnanců má v manažera důvěru, což je pro chod organizace velmi důležité.

4.6 Rozhovor s manažerem

Pro rozhovor s manažerem jsem použil standardizovaný hloubkový rozhovor, kdy jsem použil otázky „Jste dobrý manažer?“ z knihy Jana Urbana. Veškeré otázky a odpovědi jsou v příloze č. 1.

Z rozhovoru je zřejmé, že pan Fál využívá autokratického stylu řízení společnosti. Hned první dvě otázky jsou toho příkladem, kdy pan Fál nejprve říká, že „výjimečný

výkon“ nezná. Zná pouze výkon. A ten je buď špatný a nedostane za něj pracovník zaplacení anebo dobrý a zaplacení dostane. Jak sám říká: „Je to jejich práce.“. Zaměstnance tedy bere, jako součást společnosti, která je od toho, aby plnila jeho příkazy. Sám ví, že právě jeho podřízení dělají jméno společnosti. A proto musí poslouchat nadřízeného. Pan Fál se tedy musí na své pracovníky spolehnout. Pokud jde o informace předávané pracovníkovi, pak manažer vždy dává jednoznačné instrukce. Proto nevyužívá zpětné vazby. Věří v to, že instrukce je jednoznačná a pracovník, který je kvalifikovaný, musí chápat tuto instrukci. Jinak by mohl zaměstnávat pracovníky bez kvalifikace.

Co se týká empatie, pak pan Fál sám říká, že se vcítit do druhých dokáže, že je to velmi důležitou vlastností obchodníka, kterým on také do určité míry je. Manažer se musí umět číst pocity investora, protože investor mu dává práci a tím i peníze. Když nebude mít investory, nebudou zakázky, a když nejsou zakázky, pak nejsou peníze. Když nejsou peníze, není práce, a když není práce, pak se musí šetřit a především propouštět. Pokud jsem se ho ptal, jak je empatický vůči zaměstnancům, odpověděl pro mě nečekaně. Čekal jsem, že bude stejně empatický jako k investorům. Dozvěděl jsem se, že ve stavební společnosti je to jako ve výrobě a ne na pionýrském táboře. Že empatie do výroby nepatří.

Pan Fál se snaží být vzorem pro své zaměstnance. Nic jiného mu také nezbyvá. Právě on musí svým podřízeným ukázat jak dodržovat lhůty, s jakou chutí pracovat a být jim vzorem. Když zaměstnanci uvidí, že nepracujete nebo děláte něco špatně, řeknou si: „Když to dělá on, taky my můžeme taky.“ To ale žádný manažer nemůže dopustit. Když se už něco takového stane, pak musí manažer připustit, že udělal chybu. Pan Fál umí kritiku přijmout, ale pouze pokud je on sám přesvědčen, že tato kritika je oprávněná. Když ale vidí chybovat své zaměstnance, pak rychle a řádně upozorní na chybu a důsledně čeká na nápravu. Sám ale ví, že chybovat je lidské. Že ani on a ani zaměstnanci nejsou stroje, proto odpouštět musí.

Jako manažer nese zodpovědnost za svá rozhodnutí. Nic jiného mu také nezbyvá. Sám říká, že se nikdy neschovává za někoho druhého a pokud nějaké rozhodnutí udělá špatně, pak ponese také následky. To že se dnes vše rozhoduje kolektivně, pak nikdo

nenese faktickou zodpovědnost, a když se něco stane, pak každý přesouvá vinu na toho druhého. To je to, co ho v dnešním světě konsternuje.

4.7 Tvorba týmů

Když jsem se ptal manažera na tvorbu týmu, říkal mi, že mě moc nepotěší. S tvorbou týmu neměl zrovna dobré zkušenosti, protože dříve měli sestavený jeden tým, pro která se hledala speciálně práce a nakonec to nepřineslo kýžené ovoce, nýbrž jen komplikace. Tento tým se rozpustil. Dnes to ve společnosti vypadá tak, že týmy se sestavují každé ráno, podle toho, jaká je kde práce. Tyto týmy se každý den mění a přetváří, protože například zámečnick je jeden den potřebný v jednom týmu, ale druhý den už musí být zase v jiném. Nakonec jsme přece jen jeden tým našli, tím je management podniku (Výkonný ředitel a vedoucí přípravy staveb, vedoucí realizace staveb a vedoucí dopravy a zásobování). Pokud se má řešit nějaký větší problém, vždy se řeší v tomto malém týmu. Nyní bych se podrobněji podíval na každého z týmu.

Výkonný ředitel, pan Fál

Pan Fál je vůdcem celé firmy, tak i tohoto týmu. On svolává porady a je hlavním rétorem této skupiny. Mohli bychom ho tedy zahrnout do funkce koordinátora. Právě on vede celou radu a směřuje celý tým k vytyčenému cíli. On má respekt a ostatní členové si ho váží. On se snaží dát formu a směr celé diskuzi a činnosti. Snaží se nutit ostatní do práce a motivuje je k další práci. Toto jsou už spíše charakteristiky formovače. Díky dlouholetým působením v českobudějovickém stavebním průmyslu, má mnoho kontaktů a zkušeností, jak a kde shánět práci a zdroje financí. Jeho funkcí v týmu je tedy:

- Koordinátor
- Formovač
- Vyhledávač zdrojů a příležitostí

Vedoucí oddělení přípravy staveb

Tento vedoucí má stůl v rohu kanceláře a dá se říct, že je introvertem. On žije ve světě čísel, rozpočtů a příprav pro většinu staveb. Roli v týmu má jasnou. Většinou toho moc nenamluví, ale vždy z ticha vyřkne nějaký nápad, kterým směrem se ubírat. Je to takový inovátor myšlenek. Problém nastává, když se nelíbí jeho nápad ostatním členům týmu. Poté se snaží vnucovat svůj názor ostatním, a když ho odmítnou, opět se zavře do svého světa čísel a bohužel pro tým komunikace s ním končí. Když dostane v týmu úkol, je to právě on, kdo tvrdě pracuje a nikdy nepřijde za vedoucím, že neví, co má dělat nebo že „nestíhá“.

- Inovátor
- Realizátor

Vedoucí pro realizaci staveb

Je to druhý extrovertní člen tohoto týmu. Myslím si, že by se velmi rád stal vůdcem, ale nemá k tomu dostatečný respekt ostatních, na rozdíl od pana Fála. On se snaží také formovat celý tým a směřovat ho k cíli. Právě při tomto se často dostávají do sporu s panem Fálem, protože se snaží soutěžit o to, kdo má větší vliv. Tento vedoucí je pro tým velmi důležitým článkem, protože spojuje celý tým. Výborně vychází se všemi členy, až na občasné konflikty s panem Fálem.

- Formovač
- Týmový pracovník

Vedoucí oddělení zásobování a doprava

Posledním členem týmu je vedoucí oddělení zásobování a dopravy. Tento člen týmu je velmi důležitý. On je hlavním kritikem v celém týmu. Velmi často se dostává do sporu s panem Fálem, protože on oplývá kritickým myšlením a snaží se vidět věci z jiného pohledu než ostatní 3 členové týmu. Jak jsem již nastínil, často je ve sporu s výkonným ředitelem, protože on není zvyklý, že by s ním někdo nesouhlasil. Na druhou stranu si myslím, že tento člověk je pro tým velmi důležitou částí, protože to co

on vůdci řekne, nikdo jiný nevysloví. Kolikrát nakonec pan Fál dal na kritiku tohoto vedoucího a vyšlo z toho, že kritik měl pravdu. Tímto kritickým myšlením často protahuje porady, protože si sám musí nejdříve vše promyslet a až poté řekne svůj názor. Ale myslím si, že tento článek v týmu nesmí chybět a je asi nejdůležitější oporou týmu.

- Kritik, oponent

Tabulka 5: Přehled rolí a spolupracovníků v týmu

	Pan Fál	Příprava staveb	Realizace staveb	Zásobování a doprava
Inovátor		X		
Vyhledávač zdrojů	X			
Koordinátor	X			
Formovač	X		X	
Vyhodnocovač				X
Týmový pracovník			X	
Realizátor		X		
Dotahovač				
Specialista				

Myslím si, že složení tohoto vedoucího týmu je dobré. Vůdce je předem daný, který usměrňuje komunikaci celého týmu, dohlíží, zda jednání týmu směřuje ke stanovenému cíli a snaží se řešit konflikty, které vznikají. Druhým takovým průbojným vedoucím, je vedoucí realizace staveb. Rád by se nacházel na místě vůdce. Kvůli tomu někdy

vznikají spory mezi ním a panem Fálem. Někdy mi přišlo, že to panu Fálovi nevadí, naopak, že byl rád, že si může odpočinout, ale nesmělo to překročit určité hranice. Další dva členové týmu jsou spíše introverti, kteří jsou spíše tou myslící a hodnotící částí týmu. Podle mého názoru, je nejdůležitější postavou v tomto týmu vedoucí oddělení zásobování a dopravy. Je to osoba s kritickým myšlením, která dohlíží na to, aby se nerozhodlo nějak neuvážlivě. Vždy dokáže říct svůj názor vůdci a mnohdy i při vědomí, že bude muset podstoupit při s vůdcem. Jeho kritické myšlení je velmi důležité pro celou společnost.

Myslím si, že tento tým je složen velmi dobře. Sice se v tomto týmu nenajde zastoupení všech devíti rolí, ale personální obsazení je velmi dobré. Svými rolemi v týmu se spolupracovníci skvěle doplňují a vytváří tím úspěšný tým.

5 Závěr a doporučení

5.1 Návrh řešení

Prvním problémem je manažerova výbušnost. Při komunikaci by se měl manažer naučit ovládat svůj tok emocí a projevů vlastního ega. Manažer by se měl odstranit tyto bariéry v komunikaci, protože až poté se může stát skutečně tím dobrým a správným manažerem. Panu Fálovi doporučuji se zdokonalit v sebeovládání. Literatura doporučuje většinou relaxovat, relaxovat a relaxovat. Autoři uvádí tento lék na všechny choroby. Pan Fál je velmi aktivní člověk a místo obvyklé relaxace bych mu především předepsal sportovní aktivity a manuální práci, při kterých se člověk dokáže odreagovat, seberealizovat se a odpoutat se od všech problémů a stresu. Doplnkem k této relaxaci bych doporučoval odbornou literaturu, jako je Dale Carnegie: Jak získávat přátele a působit na lidi nebo Zlatou knihu komunikace od Davida Grubera, která je základní pokladnicí vědomostí, které by manažer měl znát při práci s lidmi.

Dalším problémem, který by měl pan Fál řešit, je komunikace se zaměstnanci. Doporučoval bych ubrat od direktivního přikazování a mít snahu, aby zaměstnanci viděli, že se o ně manažer zajímá. To znamená se občas zeptat, jak se jim vede, jak se mají. Nechal bych zaměstnance navrhnout nějaké řešení a snažil bych se jim dát více prostoru pro jejich nápady a názory. Určitě to vylepší atmosféru, která je mezi zaměstnanci a manažerem. Dále bych doporučoval využít více schopnosti zpětné vazby. Odstranil by se zde problém, kdy zaměstnanec neví, co má dělat a pan Fál bude vždy vědět, že zaměstnanec přesně ví, co a jak má dělat. Odstraní se tím také napjaté vztahy mezi zaměstnancem a manažerem, kdy zaměstnanci budou mít pocit, že se o ně manažer zajímá a dává jim prostor k přispění podnikovým cílům. Uvědomuji si, že to bude stát manažera více času, ale přinese to méně hádek a sporů.

Nedoporučoval bych úplně odstranit autokratický styl, protože většina dělníků potřebuje mít jasně dáno, co mají udělat. Nelze jim nechat volnou iniciativu, protože nejsou zvyklí rozhodovat a spíše plní rozkazy, než aby měli něco na starost.

Pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a manažerem bych navrhoval, umístit v sídle firmy schránku, pro případné nápady, názory a stížnosti. Byla by anonymní a myslím si, že výborným médiem komunikace, mezi zaměstnanci a manažerem. Jednou za měsíc bych doporučoval manažerovi, dělat výstup a okomentovat požadavky a názory přijaté do schránky.

5.2 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a popsat komunikaci a kooperaci, jako klíčové kompetence manažera. Zvolit způsoby zjišťování a měření těchto kompetencí, s následným vyhodnocením a popsáním stávající úrovně v managementu a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

Manažer musí být osoba s velkým O. Pan Fál takovou osobností je. Má mnoho výtečných osobnostních vlastností, které z něho tuto velkou osobnost dělají. Jsou jimi empatie, naslouchání, přátelství, pečlivost, dochvilnost, je pružný, přizpůsobivý a pozorný. Abych nemluvil jen o jeho kladech, prvním problémem je u něj velký příklon k maskulinitě. Je velmi vznětlivý a často, především před zaměstnanci, prosazuje svoji mužnost. Křik a emoce jsou na každodenním pořádku. To bych nazval jeho slabinou, protože pokud chce být manažer úspěšný, jak při vyjednávání, tak při komunikaci, musí se naučit řídit tok svých emocí, nálad a své ego.

Dalším problémem při ústní komunikaci je jiný způsob komunikace se zaměstnanci a jiný s investory. Někdy mi přišlo, že jsem s úplně jiným člověkem. Při rozhovoru s investorem mu komunikace nedělá problém. Je velmi taktní, dokáže aktivně naslouchat investorovým nápadům, obratně využívá zpětnou vazbu a málokdy se stane, že by si s investorem nerozuměli. Je velmi dobrým řečníkem a dokonce dokáže uklidnit svůj temperament. Řekl bych, že se z něj stává výborně komunikující osoba. Bohužel, se tak již neděje při styku se zaměstnanci. Se zaměstnanci zbytečně nekomunikuje. Pan Fál pouze informuje zaměstnance a myslí si, že zaměstnanec je kvalifikovaný a je jeho povinnost mu rozumět. Bohužel to takhle často nebývá. Měl by více používat zpětné vazby, kterou používat dokáže.

Z dotazníkového šetření jsem se snažil získat také informace od zaměstnanců. Jak oni vnímají manažera. Zaměstnanci uvedli, že mají dostatek informací k vykonávání své práce, ale že jsou často nesrozumitelně zadané. Dále si myslí, že manažer neoplývá asertivitou ani empatií a už vůbec nevyužívá zpětné vazby. Tato skutečnost je velmi znepokojující. Myslím si, že zlepšením komunikace mezi manažerem a zaměstnanci, selepší výkon celé organizace. I přesto, že manažer se svými zaměstnanci špatně komunikuje, zaměstnanci v něj mají důvěru a jsou ochotni za ním jít se svým názorem a postoji. Toto se týká zaměstnanců, kteří jsou zaměstnané ve společnosti déle než 3 roky. Oni si na osobnost pana Fála zvykli a ví, že je to „pes co štěká, ale nekouše“.

Rozhovor s manažerem mi potvrdil výsledky, které jsem získal od zaměstnanců. Manažer používá autokratického stylu řízení. Řídí se tím, že on je výkonným ředitelem a zaměstnanci musí plnit jeho instrukce. Říká, že jeho instrukce jsou vždy přesné a zaměstnanec musí vědět, co po něm nadřizený požaduje. Co se týká empatie, pak si manažer myslí, že do výroby nepatří. Osobní problémy jsou osobní problémy a do práce se nepletou. Sám ale říká, že jeho zaměstnanci nemůžou být stroje. Že počítá s tím, že někdo udělá chybu, a že se musí o své zaměstnance starat a jít jim příkladem, protože právě zaměstnanci jsou vizitkou celé společnosti.

Vedoucí všech oddělení a výkonný ředitel, podle mě tvoří velmi kompaktní a navzájem se doplňující tým. Tým je tvořen z dvou extrovertů a dvou introvertů, kteří si navzájem pomáhají. Mají vždy jasně stanovený cíl, za kterým se snaží směřovat. Jediným problémem, který bych uvnitř týmu viděl, je konfrontace vůdce a vedoucího realizace staveb, který se snaží zaujmout místo vůdce.

Komunikace a kooperace jsou opravdu klíčovými kompetencemi manažera. Celá firma je závislá na komunikaci, a pokud komunikace není správná, pak ani výkon nebude stoprocentní. Pan Fál se snaží svou komunikaci stále zlepšovat a především pracovat na své výbušnosti. Sám ví, že je to jedna z jeho slabín, která ho bohužel provází každý den. Komunikaci se ve své pozici nevyhne. Doufám, že mé návrhy pro pana Fálovi pomůžou, aby byl ještě lepším manažerem.

6 Summary

The main goal of this thesis was to describe and analyse communication and cooperation, as the basic manager's skills. Choose forms to find and measurement of these competences, with evaluation and describe actual level of management and suggest alternative to growth his skills in lifelong learning.

The object of research was manager of middle-size company. This company was BiFa s.r.o. with manager Václav Fál. He is on position of general director. It was researched his personality, communication and cooperation's skills of managers and teamwork. The last step of my thesis was suggested steps to growth of manager's communication.

My research was compiled from questionnaire, depth interview and observation. The results were very interesting. Václav Fál is very big person. His problem is communication with his workers. He doesn't communicate. He only informs. His problem is feedback. Feedback is very important thing in communication's process and he doesn't use it. But it is only with workers. Workers are only one part of production and this is problem. He must be more human.

Cooperation is in company on high level. The manager's team is very good composed. In his team are 4 people and they having different roles in team. It is for working in team very important.

Václav Fál's communication and cooperation are on high level. He is very strong in communication and his ability of cooperation is good. He is leader for his workers and they respect him, but they aren't happy with manager's communication. Václav Fál use autocratic styl of leading and this is very typical for his communication.

At the end of my thesis are all results and my suggestion to growth up of communication skills.

7 Použitá literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5
2. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 721 s. ISBN 80-251-0396-X
4. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-859-4312-3
5. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8
6. IVANCEVICH, John M. *Management: principles and functions*. 4th ed. Homewood: BPI Irwin, 1989, 765 s. ISBN 02-560-6671-X.
7. GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace. 2., roz. vyd.* Ostrava: Gruber - techniky duševní práce, 2007, 249 s. ISBN 978-808-5624-236
8. HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-859-4399-9
9. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9
10. PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.
11. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6
12. STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Manažerská komunikace*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 72 s. ISBN 80-245-0174-0
13. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5

14. VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7
15. WEIHRICH, Heinz. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1993, 744 s. ISBN 00-706-9170-3
16. WILKINSON, C, Dorothy Colby Menning WILKINSON, Gretchen N VIK a C WILKINSON. *Communicating through writing and speaking in business*. 9th ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1986, 683 s. ISBN 02-560-3534-2
17. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Prvky komunikačního procesu	Chyba! Zložka není definována.
Obrázek 2: Schéma komunikačních toků v organizaci	13
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti BiFa s.r.o.	31

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Druhy médií a jejich výhody a nevýhody	14
Tabulka 2: Stručný přehled vzdělání a praxe pana Václava Fála	31
Tabulka 3: 16 osobnostních typů MBTI testu	34
Tabulka 4: Výsledek MBTI testu pana Fála.....	34
Tabulka 5: Přehled rolí a spolupracovníků v týmu	53

Seznam grafů:

Graf 1: Komunikace manažera.....	36
Graf 2: Kolik je Vám let?.....	40
Graf 3: Jak dlouho jste ve společnosti BiFa s.r.o. zaměstnán?	41
Graf 4: Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?.....	41
Graf 5:Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?	42
Graf 6: Který komunikační prostředek nejčastěji využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?	42
Graf 7: Shledáváte Vašeho šéfa empatickým?	43
Graf 8: Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?	43
Graf 9: Máte důvěru ke svému nadřízenému?	44

Graf 10: Myslíte si, že je Váš šéf asertivní?.....	44
Graf 11: Přesvědčuje se manažer, zda instrukce, které Vám zadal, Vám jsou jasné?	45
Graf 12: Cítíte se být zahlcení velkým množstvím informací?.....	46
Graf 13: Stává se, že dochází k nedorozumění na základě myšlné informace?.....	46
Graf 14: Dokáže Váš nadřízený uznat svoji chybu?	47
Graf 15: Používá váš nadřízený mnoho odborných výrazů, kterým nerozumíte? ...	48
Graf 16: Naslouchá Vám manažer, když s ním komunikujete?.....	48

Přílohy:

Příloha č. 1 – Rozhovor s manažerem

Standardizovaný hloubkový rozhovor s manažerem společnosti BiFa s.r.o. p. Fálem

1. Dostává se výjimečným výkonům Vašich zaměstnanců uznání a odměny?

ne – je to jejich práce, nevím co je „výjimečný výkon“

2. Poskytujete svým spolupracovníkům všechny informace, aby mohli plnit své úkoly?

ne – na co by jim byla jejich kvalifikace? Pokud mu mám poskytnout všechny informace, tak už rozhodnutí mohu udělat sám a nečekat na jejich výstup

3. Dovedete se vcítit do osobních problémů ostatních?

ne – soukromý problém je soukromý problém a v práci nemá co dělat. Jsme výroba a ne pionýrský tábor.

4. Snažíte se o řešení konfliktů v zájmu všech zúčastněných?

Zásadně se jej snažím vyřešit ve svůj prospěch. Pokud je něco k libosti všech zúčastněných tak kde je ten konflikt?

5. Máte v hlavě přesný rozvrh dne, když přicházíte ráno do práce?

Ano, pokud jej určují dohodnuté termíny. Jinak ne. Rozvrh určuje snaha udělat maximum užitečného

6. Máte sklon věnovat příliš mnoho času věcem, které děláte rád a příliš málo nepříjemným, ale stejně důležitým povinnostem?

ne

7. Hodnotíte výkony druhých nehledě na sympatie?

Ne – nejsem stroj. Prostě je někdo sympatický a někdo ne. Sympatie jde ruku v ruce se zkušeností, kterou s dotyčným uděláš. Je-li dobrá, pak je člověk i tolerantnější k chybám. Opačně to nefunguje.

8. Zabere vám papírování neúměrnou část pracovního dne?

Ano a „papírují“ nejméně jak to jde.

9. Přivlastňujete si nápady ostatních?

Dobré určitě – nač čekat až to napadne mne.

10. Přesvědčíte se předem, že instrukce jsou jednoznačné a jasné?

Pokud dávám instrukci sám, tak musí být jednoznačná. Proč bych pochyboval o své instrukci? Není-li jednoznačná, pak je to asi otázka, nebo téma k diskusi.

11. Svoláváte občas porady se skupinami pracovníků či s jednotlivci, abyste se dozvěděl, nač si lidé stěžují?

Ne. Když si budou chtít stěžovat, tak sami přijdou a nemusím nikoho svolávat.

12. Snažíte se být svým podřízeným příkladem v dodržování lhůt, v chuti do práce, úctě k názorům druhých?

Je to omezující, ale nic jiného mi nezbývá.

13. Chválíte ostatní za dobře provedenou práci?

Ne. Mají to v popisu práce a placení jsou jen za dobře provedenou práci.

14. Upozorňujete taktně na chybné chování?

Ne – nejsme v tanečních. Rychlá a adresná upozornění fungují.

15. Umíte promíjet?

Ano. Nezbývá nic jiného – nejsme stroje, aby nebyl důvod chybovat a nepromíjet.

16. Podporujete své spolupracovníky, záleží Vám na jejich znalostech a rozvoji?

Rozhodně – co vědí oni, nemusím já dělat.

17. Vědí Vaši zaměstnanci, jaké mají nedostatky? Co mohou dělat, aby je napravili?

Ano – viz. otázka č.14.

18. Máte pocit osobního uspokojení, když vidíte, že se Vaši podřízení zdokonalují?

Ne – je to jejich pud sebezáchovy – být lepší než ostatní.

19. Jste přesvědčen, že růst a úspěchy lidí vám podřízených podporují i Vaši vlastní pozici?

Jistě – reprezentují firmu.

20. Máte důkladné znalosti o tom, čím se zabývají ostatní oddělení vašeho podniku?

Nejsme Skanska abych to nevěděl.

21. Přístupujete k rozhodování bez předběžných názorů, předsudků a domněnek?

No. To, že to je domněnka v době rozhodnutí nevíte. To se rozhodne až podle výsledku rozhodnutí. Mylné rozhodnutí = domněnka, dobré rozhodnutí = fakt.

22. Snažíte se využít zkušeností a vědomostí ostatních, než dospějete k rozhodnutí?

Logicky ano, protože nesu odpovědnost za rozhodnutí. Nejsem státní úředník či politik abych nemusel.

23. Vědí Vaši zaměstnanci, jaké mají pravomoci? Jaké jsou jejich pracovní vztahy k jiným zaměstnancům firmy?

Ano – aspoň v to doufám.

24. Jste připraven se dále učit?

Ano – nic jiného mi nezbývá.

25. Povzbuzujete ostatní ke zlepšení?

Ne – na to již není prostor.

26. Hledáte sám od sebe možnosti, jak přispět ke zlepšení schopností svých zaměstnanců?

Je to moje práce. Prodávám práci svých zaměstnanců, pokud je rovnítko mezi schopností a výkonem.

27. Nebrzdíte tvořivost a iniciativu ostatních?

Co myslíš? Jaký stupeň tvořivosti lze povolit třeba rozpočtáři, který celý den a den co den kalkuluje ceny? Nebo třeba zedníkovi na stavbě?

28. Rozeznáváte věci důležité od nedůležitých?

Ne. Kdybych toho byl schopen a dotáhl to do konce, tak bych nedělal to co dělám, ale seděl někde na úřadě, kde bych se opravdu se zájmem (v pantoflích) zabýval třeba otázkou č.27.

29. Jednáte vždy s ohledem na úsporu nákladů?

Tuto otázku může položit pouze někdo, kdo není nucen si nejdříve vydělat na to, aby si mohl něco koupit. Samozřejmě, že ano.

30. Přijímáte ochotně odpovědnost za svá rozhodnutí?

Nevím, jestli ochotně, či neochotně – prostě ji nesu a nedělím se o ni, jak je zvykem v jiných subjektech – viz. rozhodnutí kolektivní, bez faktické odpovědnosti (rada města, zastupitelstvo, ale i u vás ve škole různé akademické senáty apod.).

31. Dráždí Vás, když s vámi váš nadřízený nesouhlasí? Nebo se poctivě snažíte ocenit klady jeho argumentace?

Proto nemám nadřízeného, abych nemusel dělat to, co nechci.

32. Rozeznáváte včas problémy ve spolupráci?

Ne. Znáš někoho, kdo to umí?

33. Neskrýváte se před konflikty a řešíte je?

Neskrývám a řeším.

34. Jste ochoten přijímat otevřenou kritiku?

Co zbývá jiného, je-li pro to důvod.

35. Snažíte se svědomitě a s rozmyslem naučit se co nejvíce od lidí, s nimiž přicházíte do styku, ať jsou to nadřízení, podřízení nebo lidé na vaší úrovni?

Nevím, zda se dá říci, že takto programově se tomu dá učit, ale když to „přijde“ a je toho člověk intelektuálně schopen, tak zaplatí pánbůh.

36. Můžete jmenovat nejvhodnějšího člověka, který by usedl na místo, kdybyste byl povýšen nebo odešel do penze?

Ano.

37. Co považujete za svůj největší nedostatek ve své vedoucí funkci?

Věk = zkušenosti s chodem společnosti= ztráta motivace

38. Víte, jakou cenu má hodina vašeho času?

Je-li myšleno finančně, tak jak pro koho. Pro někoho je nezaplacená a pro někoho klidně zadarmo. Obecně pak má úplně jinou cenu, než ve 20-ti letech.

39. Kdy jste naposledy přiznal, že jste se zmýlil a změnil názor na nějakou myšlenku, metodu nebo člověka?

Dnes, před 30-ti minutami v rámci změny zákona 235/2004 Sb., § 92 – režim přenesené daňové povinnosti

40. Jak byste v krátkém odstavci popsal, v čem jako manažer máte pro svou organizaci jedinečnou hodnotu?

Na odstavec to rozhodně nebude. Jedinečnost mé hodnoty spočívá v tom, že jsem jediný, kdo naseká nejméně chyb.

Děkuji za spolupráci a mnoho zdaru při studiu. Ale neber ho zase tak vážně, protože je to jenom takový filtr, který rozděluje do frakcí. A zatím nikdo neví, k čemu to – pro spokojenost člověka, vlastně je.

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

1. Jste muž nebo žena?
 - a) Muž
 - b) Žena
2. Nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) ZŠ
 - b) Vyučen
 - c) SŠ s maturitou
 - d) VOŠ
 - e) Vysoká škola
3. Kolik je vám let?
 - a) 18-25
 - b) 26-35
 - c) 36-45
 - d) 46-55
 - e) více
4. Jak dlouho jste ve firmě BiFa s.r.o. zaměstnán?
 - a) Méně než rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) více
5. Domníváte se, že máte k vykonávání své práce dostatek informací?
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
6. Bojíte se v komunikaci s nadřízenými otevřeně přiznat své názory a postoje?
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
7. Který komunikační prostředek nejčastěji využívá Váš nadřízený, když Vám chce něco sdělit?
 - a) Osobní pohovor
 - b) mobilní telefon
 - c) nástěnka
 - d) jiný
8. Shledáváte Vašeho šéfa empatickým?(empatie=schopnost vcítit se do druhého člověka)
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
9. Diskutuje s Vámi nadřízený o pracovních problémech?
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
10. Máte důvěru ke svému nadřízenému?
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
11. Myslíte si, že je Váš šéf asertivní? (asertivita = přímé sebezprosažení se v komunikaci, bez zbytečné ústupnosti a agrese)
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
12. Přesvědčuje se manažer, zda instrukce, které Vám zadal, Vám jsou jasné?
 - a) Ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
13. Cítíte se být zahlcení velkým množstvím informací?

a) Ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

14. Stává se, že dochází k nedorozumění na základě mylné informace?

a) Ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

15. Je na Vašem pracovišti zřízená schránka na anonymní stížnosti, nápady, dotazy?

a) Ano d) ne

16. Dokáže váš nadřízený uznat svoji chybu?

a) Ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

17. Používá váš nadřízený mnoho odborných výrazů, kterým nerozumíte?

a) Ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

18. Naslouchá Vám manažer, když s ním komunikujete?

a) Ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

Příloha č. 3 – MBTI test

Osobnostní dotazník

Mezi následující dva výroky rozdělte 5 bodů, podle toho, jak vám vyhovují.

Příklad: Raději:

- a) 4 Sportuji
- b) 1 Koukám na televizi

1. Raději:

- a) __ řešíte nový komplikovaný problém
- b) __ pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

2. Rád/a

- a) __ Pracujete sami v tichém prostředí
- b) __ Jsem tam, kde „se něco děje“

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) __ Trvalými záležitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) __ Okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) __ spíše pečlivě
- b) __ poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku, apod. se zpravidla bavíte:

- a) __ s několika málo lidmi, které dobře znám
- b) __ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka školy byste od svých podřízených přivítal/a spíše zprávu:

- a) __ o tom, jak třída (kroužek, oddíl, ...) přispělo škole jako celku
- b) __ o tom, jak si třída (oddíl, kroužek, ...) vedla sama o sobě

7. Předpokládejte, že potřebujete přijmout svého asistenta. Jak budete postupovat ?

- a) __ uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- b) __ zvažoval/a bych soulad mezi popisem a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a) __ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) __ často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti raději:

- a) __ většinou zůstanete déle, lépe se tak bavíte
- b) __ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jen ze slušnosti, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

- a) __ to, co bylo a je
- b) __ co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) __ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- b) __ hodnotit a analyzovat danou informaci

12. Pracujete-li na něčem, jste raději když:

- a) __ máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- b) __ můžete zkoušet různé možnosti

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a) __ to považujete za rušení
- b) __ nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

- a) __ „mít hlavu v oblacích“
- b) __ „držet se při zdi“

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) __ objektivní
- b) __ osobní

16. Vadí vám více, když:

- a) __ je více věcí rozpracovaných
- b) __ už je vše hotovo

17. Když někam telefonujete:

- a) __ nebojíte se, že na něco zapomenete
- b) __ připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné:

- a) __ vidět věci v „širším rámci“
- b) __ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše :

- a) __ analytický typ
- b) __ vcitčující se typ

20. Když něco začínáte, obvykle:

- a) __ vše si předem sepíšete a naplánujete, abyste později nic nemuseli měnit
- b) __ neplánujete a necháváte věci vyvíjet tak, jak se k nim postupně dostávajíte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) __ začínáte rozhovor sami
- b) __ přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a) __ plynulé a nepřetržité práci
- b) __ práci s velkým výdejem energie a následnými prostoji

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) __ přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- b) __ proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními

24. Je horší:

- a) __ být nespravedlivý
- b) __ nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- a) __ smysl pro realitu
- b) __ představivost

26. Když zazvoní telefon:

- a) __ spěcháte, abyste jej zvedli první
- b) __ doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) __ hlava
- b) __ srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) __ umět si věci předem dobře zorganizovat a postupně je realizovat
- b) __ rychle se přizpůsobit situaci a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a) __ pro ni vzplanete
- b) __ raději o ní přemýšlíte déle

30. Řekl byste, že jste spíše:

- a) __ důvtipný / á
- b) __ praktický / á

31. Raději slyšíte výrok:

- a) __ konečný a neměnný
- b) __ zkusmý a předběžný

32. Je větší chyba být:

- a) __ tolerantní a smířlivý
- b) __ nekompromisní a kritický / á

33. Jste spíše:

- a) __ ranní ptáče
- b) __ noční sova

34. Na jednáních vás rozčilují spíše lidé, kteří:

- a) __ přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými a nepromyšlenými nápady
- b) __ prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, abyste se zabývali:

- a) __ idejemi, principy, myšlenkami
- b) __ lidmi, osobnostmi, žáky

36. O víkendech máte tendenci:

- a) __ plánovat, co budete dělat
- b) __ necháte věci, aby se vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

- a) __ rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) __ hovořit pouze po zodpovědném zvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) __ se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v textu napsáno
- b) __ čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) __ se cítíte nepříjemně a chcete více informací
- b) __ jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

40. Raději byste pracovali po organizaci, kde:

- a) __ byste měli práci s intelektuální motivací
- b) __ byste byli zaujati jejími cíli a posláním

41. Co vám imponuje více:

- a) __ logicky nerozporuplné, konzistentní myšlení a uvažování
- b) __ dobré, vřelé a harmonické mezilidské vztahy

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) __ věcnému stylu
- b) __ obraznému metaforickému stylu

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Obvykle jste spíše:

- a) __ podrážděni, kdo to k vám zase jde
- b) __ potěšeni, že k vám někdo jde na návštěvu

44. Dáváte přednost tomu:

- a) __ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- b) __ zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují vás spíše:

- a) __ četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
- b) __ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) __ po konečném rozhodnutí
- b) __ když jsou věci ještě otevřeny

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) __ zkušenost
- b) __ intuici a tušení

48. Jste si jistější:

a) __ při logických úsudcích : správné-nesprávné

b) __ při hodnotových soudech: dobré-špatné

49. Raději se rozhodujete:

a) __ poté, co jste zjistili mínění ostatních

b) __ především podle vlastního uvážení

50. Obvykle dáváte přednost tomu:

a) __ použít osvědčené metody, které znám, spíše než,

b) __ vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak

51. Raději:

a) __ se zabýváte tím, co je

b) __ přemýšlíte o různých možnostech

52. K závěrům s rozhodnutím dospíváte především na základě:

a) __ věcného zdůvodnění a logické analýzy

b) __ na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné

53. Nemáte rád/a:

a) __ předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny

b) __ když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožíváte:

a) __ spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho

b) __ s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55. Máte ve zvyku:

a) __ poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit do diáře

b) __ omezovat takovéto poznámky na minimum

56. Jednáte spíše na základě:

a) __ vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusíte dále příliš zkoumat

b) __ objektivních ověřitelných závěrů