



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Diplomová práce

Manažerská komunikace ve vybraném podniku

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Vypracovala: Bc. Monika Křistková

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika KŘISTKOVÁ**
Osobní číslo: **E12745**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Manažerská komunikace ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je posoudit manažerskou komunikaci ve vybraném podniku a předložit případné návrhy na její zlepšení.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu manažerské komunikace a dále určí nástroje v rámci podnikové komunikace, které jsou v ní využívány a předloží případné návrhy na její zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika podniku,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČAKRT, Michal. *Typologie osobností pro manažery.* Praha. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

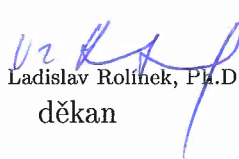
ČAKRT, Michal. *Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha. Management Press, 1996. ISBN 80-85943-12-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 18. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Manažerská komunikace ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11.8. 2014

.....
Monika Křístková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Michaele Chloupkové za spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1	Komunikace	9
2.1.1	Prvky komunikačního procesu.....	9
2.2	Komunikace v organizaci.....	11
2.2.1	Komunikační směry	11
2.2.2	Druhy komunikace.....	12
2.2.3	Formy komunikace	16
2.3	Manažer a komunikace	17
2.3.1	Manažerské styly	18
2.3.2	Styly vedení manažera	19
2.3.3	Komunikační dovednosti	20
2.4	Typologie osobnosti	24
2.4.1	Hippokratova teorie osobnosti	25
2.4.2	Kretschmerova typologie.....	25
2.4.3	Jungova typologie osobnosti.....	26
2.4.4	Velká pětka	26
2.4.5	Typologie Johna Hollanda	26
2.4.6	MBTI typologie	27
3	CÍLE A METODIKA	35
4	PRAKTICKÁ ČÁST	37
4.1	Vznik a fungování společnosti	37
4.2	Charakteristika společnosti	38
4.3	Vlastní práce – dotazníkové šetření	41
4.4	Dotazník	41

4.5	Vlastní práce – MBTI test	61
4.5.1	MBTI Ing. Michaela Chloupková.....	62
4.5.2	MBTI Ing. Veronika Motlíková.....	64
5	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN	66
5.1	Shrnutí výsledků.....	66
5.2	Návrh změn	69
6	ZÁVĚR	71
7	SUMMARY	73
8	POUŽITÁ LITERATURA	75
	PŘÍLOHY	78

1 ÚVOD

Každý podnik se snaží dosáhnout stanovených cílů a prosperovat. Hlavním cílem je maximalizovat zisk, získat a zároveň si udržet konkurenční výhodu na trhu. V současné době k získání konkurenční výhody nestačí pouze prvotřídní kvalita výrobků či služeb nebo nejmodernější technologie. Důležité je klást důraz na komunikaci, vnitropodnikové klima a podnikovou kulturu, které nejvíce ovlivňuje manažer.

Manažerská komunikace je jednou z nejdůležitějších činností podniku, pokud je nastavena správně, může to být klíčovým prvkem konkurence jak v době nestability, tak v době růstu.

Každý správný manažer by měl vědět, jak komunikaci v podniku zlepšit, nebo ji alespoň udržovat na uspokojivé úrovni. Jeho přístup a dovednosti mohou působit na zaměstnance jak pozitivně, tak negativně. Manažer odpovídá za chod celé organizace, proto je třeba si uvědomit, že ne každý má dostatečné schopnosti a předpoklady pro to, aby se stal dobrým manažerem.

Manažer musí mít určité vlastnosti a dovednosti potřebné k výkonu své funkce, hodně u něj záleží na osobnostních charakteristikách. S některými vlastnostmi a dovednostmi se rodí, jiné získává postupem času v průběhu života výchovou, vzděláním a praxí. Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na ty vlastnosti, se kterými se člověk rodí a může je těžko ovlivňovat – temperament a osobnostní typ, protože to je z hlediska komunikace to nejdůležitější.

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila manažerskou komunikaci ve společnosti UniCall Communication Group, s.r.o. Cílem je analyzovat stávající manažerskou komunikaci ve dvou odděleních na základě informací z anonymního dotazníku. Dále jsem zjišťovala, jak velkou roli hraje v manažerské komunikaci osobnostní typ, který jsem získala díky MBTI testu. Na závěr jsem zhodnotila současný stav a navrhla změny, které by mohly vést ke zlepšení a odstranit současné nedostatky.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Komunikace

Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace.

A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.

Paul Watzlawick

Pojem komunikace pochází z latinského slova communis, znamenající společný. Jeho význam je vysvětlován pokaždé jinak, ale autoři vždy dochází k podobnému závěru. Shodují se v chápání komunikace jako přenosu informace od jednoho člověka k druhému.

Podle Armstronga (1999) můžeme komunikaci chápat jako vysílání signálů, přenos informací, vhodný výběr slov a následné porozumění. Pokud tedy neporozumíme sdělení, které nám mělo být předáno, nejedná se o komunikaci.

Mikuláščík (2003) vymezuje pojem komunikace v širším slova smyslu. Toto označení může být použito pro dopravní síť, přemísťování lidí, materiálu, ale také informací, myšlenek a pocitů od jednoho jedince k druhému. Informace mohou být předávány různými komunikačními prostředky jako je jazyk, pošta, telefon, televize, počítač apod. Potřeba komunikovat je jednou z nejdůležitějších životních potřeb.

Střížová (2005) mluví o komunikaci jako o dvousměrném procesu výměny informací mezi lidmi za účelem dorozumění. Jedná se o poměrně dlouhý proces, neboť zpráva musí být několikrát upravována než dojde ke shodě – porozumění. Může dojít také k porušení procesu z toho důvodu, že jeden z účastníků se nesnaží o pochopení nebo naopak předpokládá, že mu druhý účastník rozumí.

Tureckiová (2007) definuje komunikaci jako mnohem více, než je jen sdělování a přenos informací. Skutečná komunikace má nejen obsahovou, ale i vztahovou stránku, která odkazuje na vztah mezi účastníky komunikace a na význam, který mají předávané informace. Skrze komunikaci tedy o něčem informujeme, zároveň však vyjadřujeme i své pocity, přání, nápady i názory.

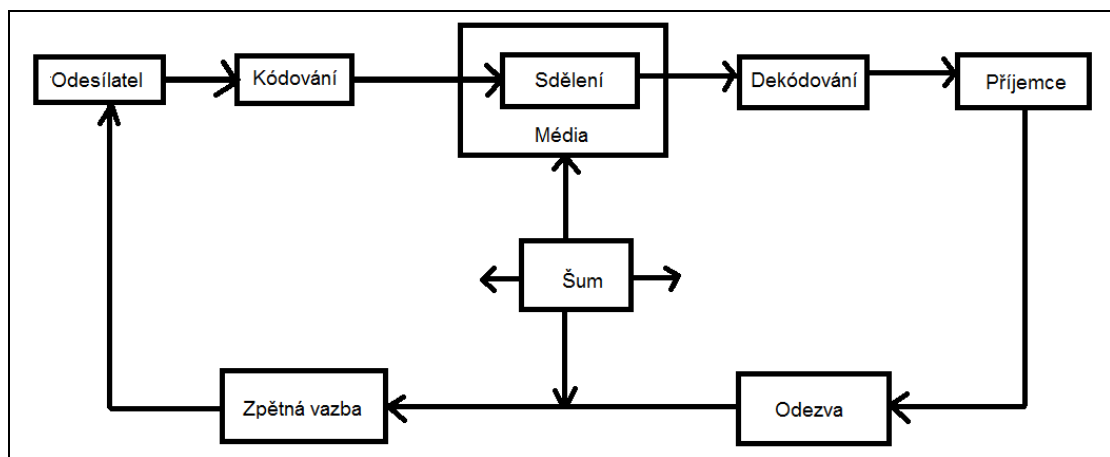
2.1.1 Prvky komunikačního procesu

Komunikační proces je výměna informací, která probíhá alespoň mezi dvěma lidmi. Jedná se o proces oboustranný, lze tedy říci, že role odesílatele a příjemce zpráv se střídají. Proces komunikace se zabývá tím, jakým způsobem se mění myšlenkový

proces v komunikační, to znamená, jakým způsobem dochází ke kódování informace do určitého sdělení, výběru přenosového média, dekodování příjemcem, vzniku odezvy, zpětné vazby, a to vše za účasti šumů. Rozeznáváme základní prvky komunikačního procesu jako je odesílatel, příjemce, kódování, sdělení, dekodování, šum, médium, odezva a zpětná vazba. (Kotler, 2007)

Jednotlivé prvky a průběh procesu znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Komunikační proces



Zdroj: Kotler, 2007.

Odesílatel je článek, u kterého komunikace začíná. Je to zdroj nápadů, myšlenek, informací nebo zpráv, které chce předat někomu dalšímu. Má svoji myšlenku, nějak ji vnímá a vidí a tento subjektivní pohled předává dál. Tyto myšlenky musí odesílatel zakódovat, tedy převést do řady znaků či symbolů, které znázorňují úmysl. Nejpoužívanější formou kódování je jazyk. Princip kódování je zabezpečit, aby byly úmysly vyjádřeny formou sdělení. Sdělení je tedy výsledek kódovacího procesu, může být buď verbální nebo neverbální. Pokud má být sdělení plnohodnotné, je důležité, aby obsahovalo to, co odesílatel považuje nezbytné pro dosažení stanoveného cíle. Velice záleží na tom, jaké médium odesílatel zvolí, protože médium je nositelem sdělení. Sdělení může mít formu ústní nebo písemnou a od toho se odvíjí výběr média. Může se jednat o dopis, televizi, rádio, telefon či počítač. Například v případě televize je výhodou, že lze propojit formu verbální s neverbální. V určitých případech lze použít dvě i více médií. Dvě osoby se shodnou telefonicky, následně si ještě vše písemně potvrdí. Vzhledem k tomu, že existuje nepřeborné množství médií, které můžeme pro přenos sdělení využít, je jejich volba velmi důležitá, protože na volbě média v hojně

míře závisí efektivnost komunikace. Další fáze, která přijde poté, je dekodování. Dekodování je vlastně to, jak myslí příjemce. Aby byla komunikace efektivní, musí být dekodování sdělení velice blízké tomu, jaký záměr měl odesílatel. Sdělení je příjemcem přijato pouze tehdy, pokud ho zvládl dekodovat. (Koontz, Weihrich, 1993)

Dalším prvkem, vstupujícím do komunikačního procesu, je šum. Šumem můžeme označit vše, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje význam přenášeného sdělení. Jsou to překážky, které se mohou objevovat na různých místech komunikačního procesu. Nejčastějším šumem bývá hluk, mnohoznačné symboly, porucha komunikačního kanálu, špatná interpretace slov či používání cizího jazyka. Aby bylo možné vyhodnotit, zda bylo sdělení správně dekodováno a pochopeno, musí být k dispozici zpětná vazba. Může se jednat o přímou zpětnou vazbu, kdy jsou si odesílatel a příjemce sdělení tváří v tvář. Zpětnou vazbou je zde především přímá odpověď či výraz tváře. Druhým typem je nepřímá zpětná vazba, kdy se posuzuje porozumění posuzuje především z podnikových ukazatelů, jako jsou například pokles produkce, rostoucí fluktuace či špatná kvalita výrobků. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.2 Komunikace v organizaci

2.2.1 Komunikační směry

Komunikace v podniku se může odehrávat ve čtyřech různých směrech – sestupná, vzestupná, horizontální a diagonální. Jestliže bude manažer dbát na komunikaci v jednotlivých směrech, zvýší se efektivita práce a předejde tak zbytečným problémům jako je například ekonomická ztráta. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Sestupná komunikace probíhá od vedoucích pozic směrem dolů po organizační struktuře k podřízeným. Jedná se zejména o příkazy, instrukce, delegování i stanoviska. Vedoucí pracovníci musí používat zpětné vazby k zjištění, zda byli podřízenými správně pochopeni. Tato forma komunikace je používána zejména u autoritativních organizací. (Fiedler, Horáková, 2005)

Vzestupná komunikace je přesný protipól ke komunikaci sestupné. Jedná se o předávání informací od podřízených na vyšší místa v organizační struktuře. Informace postupují od pracovníků k jejich vedoucím a dále pak až k nejvyššímu managementu společnosti. Tento směr komunikace má jeden velký problém – filtrování. Nejčastěji

k němu dochází ve chvíli, kdy vedoucí pracovník sděluje informace nejvyššímu vedení. Vyfiltrované jsou zejména nepříznivé zprávy. Vzestupná komunikace se v praxi nejčastěji uplatňuje především formou schránek pro náměty, nápady a připomínky. Tuto formu uplatňují především demokratické organizace. (Fiedler, Horáková, 2005)

Horizontální komunikace probíhá na stejných nebo hodně podobných úrovních organizace. Můžeme říct, že se jedná o komunikaci mezi jednotlivými divizemi a vedoucími jednotlivých divizí. Pokud by byla tato komunikace v organizacích přehlížena a podceňována, mohlo by dojít ke komplikaci chodu organizace v plánování, řízení i rozhodování. (Fiedler, Horáková, 2005)

Diagonální komunikace je nejméně používaný směr komunikace. Jedná se o komunikaci mezi pracovníky různých útvarů a na různých úrovních. Tato komunikace je typická především pro práci v utvořené skupině. Diagonální komunikace je velmi účinná, zkracuje nám čas a snižuje množství práce v podniku, protože předávání informací přes horizontální a zároveň vertikální komunikaci může zabrat hodně času. (Fiedler, Horáková, 2005)

2.2.2 Druhy komunikace

V době moderních komunikačních prostředků je velmi důležitá úloha dvou základních druhů komunikace a to komunikace verbální a neverbální. (Veber, 2009)

2.2.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je proces, kdy dochází k výměně informací mezi lidmi a to skrze soustavu zvukových a grafických znaků. Osobní komunikace patří mezi nejefektivnější verbální komunikaci. Obsahuje jak prvky slovní, tak mimoslovní, díky kterým můžeme motivovat druhé a získat je pro své myšlenky a vize. (Jiřincová, 2010)

Typy verbální komunikace

Verbální komunikace může probíhat několika různými způsoby jako je čistá verbální komunikace, verbální komunikace doplněná písemnými podklady a nebo audiovizuálními prostředky. (Střížová, 2005)

Mezi nejvýznamnější typy verbální komunikace podle Střížové (2005) patří:

- **Projev** – je pronášen manažery na setkáních s klienty, na shromážděních zaměstnanců apod. Je třeba držet se základních pravidel jako je chronologické a tematické uspořádání myšlenek, definování nejprve podstaty problému a následné hledání jeho řešení. Nejdůležitější je naplnění cíle, kvůli kterému byl projev připraven.
- **Porady** – být členem skupiny či organizace znamená nutnost účastnit se porad jako jedné z forem organizované komunikace. Porady mohou být svolávány pravidelně, ale i nepravidelně. Slouží k získání povědomí o určitém problému a následném hledání řešení či pouze k obecné informovanosti.
- **Prezentace** – je výklad určité skutečnosti uvnitř organizace, řízenému kolektivu, ale i mimo vlastní organizaci, například ke klientům či partnerům. Je důležité se zaměřit na to, že při prezentaci nejde pouze o stránku obsahovou, ale zejména o způsob podání. Velkou roli zde hraje zvýraznění důležitých bodů, určování míst pro pauzy, ale i používání audiovizuálních pomůcek.
- **Jednání** - se týká konkrétního problému, jako je hledání, změna či řešení konkrétního problému. I přes důkladnou přípravu nikdy nelze přesně určit předem jeho výsledek. Průběh a výsledek ovlivňují osobní vztahy, postoje, názory, předsudky, očekávání. Velmi důležité je znát účel jednání, aby bylo možné se důkladně připravit.
- **Diskuze** – je rozprava, rozhovor, debata, vzájemná výměna názorů. Má sloužit k vyjasnění podstatných otázek a cílů, může účastníky pozitivně motivovat k vlastnímu názoru, nápadům, rozhodnutí.

- **Interview** – je formální a naplánovaná forma komunikace, která má určitý účel a zahrnuje dvě strany, které se ptají a odpovídají na otázky. Hlavní osobou může být manažer, který přijímá nového pracovníka, je omezen kritérii, která musí uchazeč splňovat. Základním cílem interview je získání informací o dovednostech, pocitech, postojích.
- **Proslov** – je forma kratšího, veřejného a mluveného projevu, který je přednášen při významné společenské události.
- **Telefonování** – je běžná součást osobního i pracovního života. Telefon může být dobrou pomůckou při komunikaci, problémem občas bývá, že se neumíme vyjadřovat dostatečně konkrétně. Je důležité si uvědomit, že komunikace prostřednictvím telefonu může být mnohem účinnější než dopisem. Umožňuje kontakt se zaměstnanci, nadřízenými, zákazníky a dalšími institucemi.

2.2.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální, nonverbální, metakomunikace, neboli mimoslovní komunikace je mnohem upřímnější než to, co o sobě prozradíme sami pomocí slov. Řeč těla může být význačná, interpretaci nelze zaměřit jen a pouze na jednotlivá gesta, ale na celkový neverbální projev. (Plaňava, 2005)

Neverbální komunikaci můžeme podle De Vita (2001) členit na sedm oblastí:

- **Kinezika** – je nauka o pohybech těla, které o nás prozrazují především temperament a emocionální vztah. Ten, kdo používá prudké pohyby, bude nejspíše prudký a rázný i v běžném životě. Naopak člověk, který je uvolněný a pomalejší bude komunikovat v klidu, volně a s rozmyslem. Typy lidí v kinezice můžeme odhadovat především podle chůze. Rychlá a nervózní chůze vypovídá o tom, že člověk nestíhá a není v dobré náladě. Naopak chůzí rychlou, ale uvolněnou a elegantní se vyznačuje člověk, který sice chvátá, ale vše stíhá.
- **Gestika** – je nauka o postavení a pohybech paží, které používá každý z nás, ačkoliv si to přímo neuvědomujeme. Někdo gestikuluje více, někdo méně. Klasickým a jedním z nejpoužívanějších gest je zkřížení paží na prsou. Nejčastěji se uvádí, že jde o bariéru, kdy se protějšek skrývá a snaží být co

nejdále od toho druhého. Někde může ale také jít pouze o to, že je člověku zima nebo má unavené paže. Proto je třeba všimnout si dalších signálů. Jestliže si protějšek maluje, bubnuje do stolu nebo si hraje s nějakým předmětem, znamená to, že je nervózní, netrpělivý nebo se nudí. Také ruce v kapsách můžeme vnímat jako projev nezdvořilosti nebo náznak toho, že jedinec něco skrývá. Palce v kapsách a ostatní prsty venku jsou naopak projevem sebevědomé osoby. Gest je obrovské množství, některá jsou slušná, jiná neslušná, všechny jsou ale určitým signálem, který k nám partner vysílá a ve kterých bychom měli hledat určitý význam.

- **Mimika** – je nauka o tom, co vyjadřují obličejové (mimické) svaly. Jedním z neefektivnějších projevů mimiky je úsměv. Při určité chybě či nedorozumění je úsměv tou nejúčinnější zbraní. Mimika však není jen o úsměvu, například svraštění čela vypovídá o tom, že jedinec něco nepochopil. Můžeme se řídit jednoduchým pravidlem. Jestliže oči, rty a brada směřují dolů, je to signálem smutku, strachu nebo ztráty sebevědomí.
- **Vizika** – vyjadřuje to, co o sobě člověk sděluje očima. Můžeme rozlišit čtyři situace, které nám přiblíží, jaká osoba je. Pokud při vzájemném pohledu partner do 1-2 sekund uhne pohledem do strany, jde většinou o vyrovnanou osobu. Pokud očima uhne směrem vzhůru, pak se osoba cítí nadřazená a pohrdá námi. Naopak pokud oči směřují směrem dolů, je nám osoba podřízená a ústupná. Když partner očima neuhne a navíc je ještě vykulí, znamená to, že jsme ho něčím zaskočili či překvapili.
- **Posturologie** – je vše to, co o nás prozradí postoj našeho těla. Jde zde pouze o jedno pravidlo, kterým je třeba se řídit. Čím více je postoj partnera vzpřímený, tím více vyjadřuje svoji hrdost a optimismus. Naopak čím je shrbenější, tím větší pesimismus a beznaděj z něj můžeme pociťovat.
- **Haptika** – je nauka zkoumající doteky. Často bývají doteky považovány za intimní záležitosti, haptika se zabývá především podáním ruky. Při podání ruky se zaměřujeme na sílu a délku stisku, natočení dlaně, polohu loktu, potřesu a

místo uchopení. Osoba, která je vyrovnaná podává ruku dlaní natočenou kolmo k zemi, loktem mírně pokrčeným, bez kývání a s přiměřenou délkou a silou stisku. Každá odchylka značí nevyrovnanost. Jestliže je stisk malý nebo skoro žádný, potom je člověk bez zájmu nebo možná povýšený. Moc silný stisk naopak značí snížené sebevědomí nebo přehnanou asertivitu.

- **Proxemika** – zkoumá, jakou vzdálenost zaujímáme vůči druhé straně a co to znamená. Můžeme rozeznávat 4 zóny – intimní, osobní, společenskou a veřejnou. Intimní zóna je ve vzdálenosti do 30-ti centimetrů. Jedná se o prostor, do kterého mohou jen nejbližší, proto bychom jí neměli partnerovi narušovat. Osobní zóna je určena vzdáleností od 30-ti do 150-ti centimetrů a jedná se o zónu, ve které se uskutečňuje osobní jednání. Třetí zónou je společenská, od 150-ti centimetrů do 5-ti metrů. Je to zóna, ve které by se měli všichni znát. Poslední, čtvrtou zónou je veřejná, nad 5 metrů.

2.2.3 Formy komunikace

Autoři Palmer, Weaver (2000) rozlišují 4 formy komunikace: ústní, písemnou, vizuální a elektronickou.

2.2.3.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace patří mezi nejčastější způsob dorozumívání lidí v organizaci. Nejvíce se s ní setkáváme na poradách, jednáních, pohovorech nebo v jiných situacích, kdy je třeba předat informace, o něčem rozhodnout či něco prezentovat. Mezi výhody ústní komunikace patří okamžitá výměna informací, rychlá zpětná vazba, osobní kontakt, možnost vnímání neverbálních projevů a komunikace mezi více účastníky. Naopak jako nevýhody lze zmínit krátké uchování sdělení, nelehké prosazení vlastního názoru, náročná příprava či špatná kontrola při účasti většího počtu lidí. (Bedrnová, Nový, 2004)

2.2.3.2 Písemná komunikace

Písemná komunikace je další z forem komunikace, která je v organizaci využívána. Mezi nejčastější příklady patří dopisy, poznámky, interní zprávy, příkazy, směrnice, články apod. Z psané komunikace nám vždy vyplyne nějaký text, který můžeme zkontrolovat, uchovat a později, v případě potřeby, se k němu vrátit. Mezi

hlavní výhody psané komunikace řadíme více času na promyšlení, přesnější vyjadřování, snadnější rozšíření informací na více míst či přehlednou evidenci. Oproti tomu nevýhody jsou neumožnění okamžité zpětné vazby, nemožnost změny textu v případě, že byl již odeslán nebo chybějící bezprostřední osobní kontakt. (Adair, 2004)

2.2.3.3 Vizuální komunikace

Vizuální komunikaci můžeme zjednodušeně přirovnat k neverbální komunikaci, zároveň je doplňkem komunikace ústní. Příkladem vizuální komunikace jsou diagramy, grafy, tabulky, fotografie, diapozitivy a jiné. Umožňují nám lepší představivost dané situace. Prostřednictvím jí lze ilustrovat různé plány, projekty, programy. Mezi hlavní výhody patří zdůraznění verbální komunikace, zjednodušení psaného nebo mluveného slova a ilustrace výkladu. Nevýhodou jsou nesnadné pochopení bez doprovodu psaného nebo mluveného slova, časová náročnost přípravy a nákladné rozšiřování. (Hurst, 1994)

2.2.3.4 Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je v dnešní době velice oblíbená a rozšířená. Lidé komunikují prostřednictvím internetu, sociálních sítí nebo faxu. Můžeme si informace vyměňovat jak písemně, tak i ústně, pomocí VoIP (Voice over Internet Protocol). Výhodou elektronické komunikace je rychlý přenos dat, nízké provozní náklady a možnost přenosu velkého množství informací najednou. Naopak jako nevýhody mohou uvést vysokou cenu pořízení používaných zařízení, možnost zahlcení systému velkým množstvím dat nebo nulový fyzický kontakt mezi účastníky komunikace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.3 Manažer a komunikace

Manažer je osoba, která pomocí komunikace spojuje firmu a pracovníky, které řídí a vede ve svém týmu. Právě manažer je ten, kdo tráví komunikací 75% svého pracovního času. To, jak zvládá komunikovat, ovlivňuje veškeré dění v organizaci, její výkon i produktivitu. Na manažerské komunikace je úplně nejvíce závislá produktivita zaměstnanců. Zaměstnanci budou odvádět své výkony tím lépe, čím lépe jim dokáže manažer objasnit své myšlenky a práci, která je od nich očekávána. Manažer musí komunikovat, ne pouze mluvit. Zároveň je důležité, aby nezapomínal na zpětnou vazbu,

je třeba aby zjišťoval, zda byly jeho myšlenky pochopeny tak, jak je myslel. (Khelerová, 1995)

Hlavní úlohou manažera je dosáhnout zejména tří cílů. První je, aby zaměstnanci pochopili a přijali to, co od nich manažer vyžaduje. Druhý cíl je vytvoření pocitu oddanosti, protože ideální je takový zaměstnanec, který je plně oddaný podnikovým cílům, plánům a hodnotám. Posledním cílem je pomoc zaměstnancům. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

2.3.1 Manažerské styly

V manažerské komunikaci, která probíhá každý den, klademe důraz zejména na efektivitu interpersonální komunikace. Mimořádný význam pro dosažení žádoucího výkonu je způsob, jakým manažeři poskytují informace, dávají příkazy a snaží se ovlivnit či přesvědčit zaměstnance. Důležité je ale i to, aby na druhou stranu manažeři pochopili i myšlenky týmu a zaměstnanců, se kterými úzce spolupracují. Je třeba nezapomínat na zpětnou vazbu, proto rozeznáváme čtyři odlišné manažerské styly. (Horalíková, 2004)

Styl A: Do tohoto stylu můžeme zařadit manažery, kteří neužívají ani nechráněné polohy, ani zpětnou vazbu. Pro nechráněnou polohu je nutné, aby jedinec s ostatními sdílel pocity, údaje, názory a byl především čestný a otevřený. Zaměstnanci nerozumí manažerovi a manažer nerozumí zaměstnancům. Z toho vyplývá, že je manažer chladný, úzkostlivý a nemá přátelský vztah s lidmi, které vede. (Střížová, 2005)

Styl B: Přestože někteří manažeři touží po dobrých vztazích s podřízenými, nejsou schopni se kvůli své osobnosti a postojům otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Z tohoto důvodu nemohou použít nechráněné polohy, ale pouze zpětné vazby. Manažeři ukazují falešnou tvář, informace si nechávají pouze pro sebe a ostatním je nedají. Pokud tuto skutečnost zjistí podřízení, nebudou mu důvěřovat a to je špatné pro podnik. Manažeři typu B využívají permissivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh, a nebo dávají najevo naprostý nezájem. (Šindelář, 2000)

Styl C: Manažeři stylu C prosazují své myšlenky, nápady a názory před myšlenkami, názory a nápady těch ostatních. Využívají tak pouze nechráněnou polohu a žádnou zpětnou vazbu. Výsledkem tohoto stylu je udržování či rozšiřování hluchého prostoru. Vznikají situace, kdy podřízení mají mnohem více informací, než sám manažer. Ten nemá zájem o pocity a názory ostatních, kteří jsou v důsledku toho většinou nepřátelští a otrávení. Podřízení brzy přichází na to, že manažer se zajímá především o vlastní důležitost a prestiž. (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Styl D: Komunikační styl D můžeme označit jako nejefektivnější ze všech čtyř stylů, protože manažer využívá při komunikaci jak nechráněnou polohu, tak i zpětnou vazbu. Protože jsou si manažeři jisti ve svých funkcích, jsou ochotni dělit se o své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Tento styl komunikace praktikují především úspěšní manažeři. (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.3.2 Styly vedení manažera

Vedení lidí nemá žádný jednotný styl ani pravidlo. Nelze říct, že chování manažera musí být jen formální, je třeba užívat zejména tvůrčího vedení pracovníků. Rozlišujeme dva základní styly vedení, jimiž jdou autokratický (autoritativní) a demokratický (konzultativní). Dále jsou doplněny o styly participativní a delegativní. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Autokratický (autoritativní) styl - je styl, kdy manažer silou své vlastní osobnosti rozhoduje sám. Využívá formu přesvědčivých příkazů, svého postavení, slova a motivace k ovlivňování chování ostatních. Na základě velikosti shody příkazů s výsledky jsou ostatní odměňováni. Tento styl považujeme za efektivní v období krizí a situací, které si žádají rychlé rozhodnutí. (Tureckiová, 2007)

Autokraticko – vykořisťovatelský styl – jedná se o takový styl, kdy manažer nejen sám rozhoduje, ale i zneužívá své pravomoci. Komunikace se uskutečňuje zejména formou jednosměrných příkazů bez zpětné vazby na nižší hierarchické úrovni organizační struktury. Základem je tvrdá disciplína a negativní motivace formou strachu. Iniciativa, aktivita a vlastní názory podřízených nejsou žádoucí. Tento styl

vedení je neefektivní, odporuje jak organizačnímu principu, tak efektivnímu managementu. (Janda, 2004)

Demokratický (konzultativní) styl – manažer nejčastěji zadává úkoly za účasti spolupracovníků, zároveň rozhoduje sám na základě informací a zkušeností vybraných členů skupiny. Motivuje vlastním příkladem i možností aktivně se zúčastnit na úkolu, jeho hodnocení i odměňování. Demokratický styl je efektivní v době stability a době částečných změn. Je náročný na komunikační dovednosti manažera, je třeba, aby podporoval ostatní členy týmu. (Veber, 2009)

Participativní (pokročilý demokratický) styl – manažer přijímá to rozhodnutí, které je považováno za nejlepší, a to bez ohledu na to, kdo je jeho autorem. Pro přijetí rozhodnutí je důležitý názor všech zúčastněných pracovníků, manažer tento proces pouze usměrňuje a usnadňuje. Tento styl podporuje rozvoj a pocit sounáležitosti všech jedinců v organizaci. Styl je účinný zejména při práci s výkonnou a soudržnou skupinou. Část svých povinností přenáší manažer na ostatní pracovníky. (Janda, 2004)

Delegativní styl – nebo také někdy nazýván jako styl „volná uzda“, kdy manažer nechává spolupracovníkům volnost v jednání. V praxi to znamená, že mohou stanovit, nebo alespoň rozpracovat cíle své činnosti a mít volné působení při jejich realizaci. Hlavní role manažera tkví v podpoře jejich práce předáním nebo zprostředkováním informací. Aby bylo možné tento styl realizovat, musí být manažer ochoten pravomoci delegovat, protože delegování nelze nařídit. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

2.3.3 Komunikační dovednosti

Chceme-li být úspěšnými manažery, je třeba zvládat základní komunikační dovednosti, protože ty se prolínají všemi manažerskými činnostmi. Od plánování, přes organizování, dále řízení, až po kontrolu. Lze říci, že jsou to pro nás nástroje, které nám ulehčí a zlepší naše působení na lidi kolem. Jelikož je komunikačních dovedností mnoho, vybrala jsem do své práce jen několik. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

- Vnímání
- Naslouchání
- Kladení otázek
- Asertivní komunikace

Vnímání

Vnímání je proces, díky kterému si uvědomujeme sdělení, která přicházejí k našim smyslovým čidlům a jaký jim přiřadíme význam. Vnímání jsou tři fáze, které na sebe těsně navazují nebo se dokonce překrývají. 1.fáze – dochází ke smyslovým vjemům, 2.fáze - smyslové vjemy jsou tříděny, 3.fáze - smyslové vjemy jsou interpretovány a vyhodnocovány. Pro manažera je podstatné vědět, jaká mají jeho zaměstnanci očekávání, co chtějí a co potřebují slyšet. Dále si musí uvědomit, jaké zvolit správné komunikační nástroje a naučit se zaměstnancům porozumět. Předpokladem k úspěšnému vnímání je umění komunikace a schopnost sdělit zaměstnancům to, co se od nich očekává. (De Vito, 2001)

Naslouchání

Jestliže chceme správně komunikovat, je velmi důležité umění správného naslouchání. Aktivní naslouchání zahrnuje řadu činností, na které je třeba dát při komunikaci pozor. Stěžejní činností správného naslouchání jsou koncentrovat se během určitého časového intervalu, snažit se pochopit názor nebo postoj partnera, a dokázat číst mezi řádky. Znamená to, že bychom měli umět odlišit to, co někdo říká, a to, co tím doopravdy myslí. Pro manažera má aktivní naslouchání dva významy. Prvním je, že nám naslouchání napomáhá vytvořit atmosféru k jednání a vytvářet vztah k partnerovi. Druhým významem je získávání informací, což je velmi důležité. Zásadní je i získávání

zpětné vazby, kterou dáváme partnerovi najevo, že jeho řeč posloucháme, kontrolujeme a zda sdělení i správně rozumíme. Je třeba mluvčího komentovat používáním výrazů, jako jsou: „Máte pravdu!“, „Souhlasím.“, „Chápu.“ a jiné. V naslouchání se můžeme dopustit těchto chyb:

- Zaměření se na jednu jedinou informaci
- Nadřazení se
- Projev emocí
- Rozptylování se
- Skákání do řeči

Pokud se některé z těchto chyb dopustíme, může komunikace vážnout nebo dokonce úplně ustát. (Khelerová, 1995)

Kladení otázek

Kladení otázek je způsob, kterým se snažíme rozpovídat našeho komunikačního partnera, získat od něj informace nebo kontrolovat tempo hovoru. Je tedy důležité najít vhodnou otázku, kterou partnera zaujmeme. Před každým rozhovorem je důležité získat co nejvíce informací o partnerovi, čímž ho můžeme dokázat rozmluvit. Pokud se nám to podaří, dále je třeba naslouchat a dalšími otázkami směřovat hovor tam, kam potřebujeme. Na začátku rozhovoru (právě pro rozmluvení partnera) používáme otevřené otázky, kterými rozhovor natahujeme a zpomalujeme. Na tyto otázky odpovídá mluvčí volně a delší větou. Dalším typem jsou otázky uzavřené, které nám naopak rozhovor urychlují. Odpověď na ně je přesná a úzká, to znamená „ano“, „ne“ nebo výběr z možností. Pokud budeme cílit na partnera mnoho těchto uzavřených otázek, může se stát z rozhovoru výslech a druhé straně to bude značně nepříjemné. Třetím typem otázek jsou sugestivní, které nelze používat, pokud chceme zjistit určitou skutečnost. Těmito otázkami chceme partnera určitým způsobem ovlivnit, většinou začínají frází typu „Jistě víte, že ...“ a partnera to nutí odpovědět „Jistě, vím to.“ (Plaňava, 2005)

Asertivní komunikace

Poslední komunikační dovedností je asertivní komunikace. Vychází ze slova „assert to“, tedy nejen tvrdit, uplatňovat a prohlašovat, ale také prosadit sama sebe. Spočívá v odpovědném a dospělém chování, které klade důraz zejména na vlastní zájmy. Asertivní člověk je samostatný, nezávislý, neomlouvá se za své chování ani názory, naopak si za nimi stojí, ale prosazuje je bez agrese. Dobře provedené asertivní jednání musí být provedeno tak, že druhý má pocit, že tím, že něco udělá, také něco získá. (Střížová, 2005)

Dle Gruebera (2007) se jako základ pro zvládnutí asertivního chování se uvádí „Deset práv asertivního člověka“:

1. Právo posuzovat své chování, myšlenky a emoce a být za ně i za jejich důsledky odpovědny.
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 říct 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.

Dále Grueber (2007) uvádí, že je nutné ovládat „Sedm asertivních dovedností“:

- 1. Pokažená gramodeska** – jedná se o techniku, kdy je pořád dokola opakován oprávněný požadavek jako rozbitá gramofonová deska, kde se neustále opakuje určitý úsek. Je to základní a nejznámější asertivní technika, která nás zároveň učí vytrvalosti. Je snadné něco opalovat, důležité zde je, že tón hlasu musí zůstat stejný, bez jakékoli známky sarkasmu. Touto technikou se snažíme ukázat dostatek času a neústupnost. Soupeř může přijmout hned a nebo se handrkovat, kdy on nakonec ztratí čas, ničeho nedosáhne a vyhoví.

2. **Sebeotevření** – při této technice je zásadní snaha sdělit soupeřovi, že oba odhodíme své skrývané taktiky a začneme se bavit otevřeně. Každý řekne svůj názor a sejdeme se někde uprostřed.
3. **Pootevřené dveře** – skrze tuto asertivní dovednost odkrýváme soupeři, že na jeho kritice může být trochu pravdy.
4. **Negativní aserce** – jedná se o techniku, která má kořeny v předchozí, tedy v pootevřených dveřích. Zde máme v podstatě dveře úplně otevřené, plně souhlasíme s kritikou soupeře, čímž mu bereme dech.
5. **Negativní dotazování** – tato technika je rozšíření pootevřených dveří a negativní aserce. Ptáme se, co protějšku na nás ještě vadí, on na nás chrlí vlnu kritiky a my z jeho emocí profitujeme. Posloucháme a čekáme na jeho slabou chvíli, která většinou přijde. Člověk, který je rozčilený mluví, nekontroluje se a ve chvíli, kdy přijde mezera v argumentaci, je třeba zaútočit.
6. **Volné informace** – Touto metodou odkrýváme své informace a věříme, že se tak zachová i soupeř. Když toto nastane, přechází se k sebeotevření.
7. **Přijatelný kompromis** – Pokud soupeř na základě uplatňování všech předchozích dovedností pochopí, že nemůže nad námi vyhrát, přichází čas na nabídnutí kompromisu. Kompromis by měl mít z obou stran podobné ústupky, jinak by se nám to mohlo v budoucnu vrátit ve zlém.

2.4 Typologie osobnosti

Typologie osobnosti je věda, která zkoumá rozdíly v povahách jednotlivých osob. Charakter těchto rozdílů má dále určitý vliv na jejich chování a jednání. Již od počátku si lidé všímali rozdílů mezi jednotlivci. První snahy o vytvoření určité typologie byly astrologické povahy. Lidé byli rozdělováni podle jejich data narození. Pro ilustraci bych nyní uvedla několik případů různých typologií. (Čakrt, 1996)

2.4.1 Hippokratova teorie osobnosti

Hippokrates popsal čtyři temperamenty podle toho, jaká převažuje základní tělní tekutina. Zároveň údajně tyto tekutiny odpovídaly čtyřem základním zemským prvkům, kterými jsou vzduch, voda, oheň a země. U **sangvinika** převažuje krev, jedná se o člověka čilého, dobrosrdečného, veselého, společenského, optimistického a vřelého. Pokud je převažující tekutinou hlen, jde o **flegmatika**. Je to člověk klidný, netečný, neemotivní, předvídatelný a zároveň ho nelze jen tak vyvést z míry. **Cholerik** je osoba s převažující žlučí v těle, poznáme ho podle toho, že je snadno dráždivý, vzteklý a lehce se rozhněvá, ale rychle vychladne. Černá žluč je odpovídající tělní tekutinou pro **melancholika**. Melancholik je takový typ člověka, který moc neužívá života. Je to roditel pesimista, jenž má neustále sklony ke smutku a splínu, zároveň je to člověk pomalý, ale oproti flegmatikovi je přecitlivělý a těžko přizpůsobivý. (Čakrt, 1996)

2.4.2 Kretschmerova typologie

Podle Kretschmera jsou určité tělesné stavbě předurčeny i určité psychické vlastnosti. Rozlišujeme tak 4 typy: astenika, schyzotypní, pyknický a atletický. **Astenik** se vyznačuje protáhlým vzrůstem, úzkými rameny a boky, celkový dojem je tak hubenost a vytáhlost postavy. Pro astenika je typická uzavřenost, plachost, citlivost a zároveň chladnost. Naproti tomu **pyknika** poznáme podle sklonu k tloušťce - je menší, zavalitý. Jedná se o člověka veselého, energického, se smyslem pro humor. Široká ramena a svalnatost jsou charakteristickou tělesnou stavbou **atletika**. Tento typ člověka je psychicky vyrovnaný, je to realista. Posledním je **schyzotypní** typ, hubený, vytáhlý a po duševní stránce uzavřený, nedůvěřivý se sklonem ke schizofrenii. (Nakonečný, 1997)

Tato teorie byla převládající do přelomu 20. století. Můžeme ji klasifikovat jako kategoriální pojetí osobnosti, což znamená, že člověk byl striktně řazen do jedné či druhé skupiny. Neexistovaly žádné přechody, a proto neexistovaly smíšené osobnostní typy. Změna nastala dimenzionálním pojetím osobnosti. To se neptá, zda jedinec má nebo nemá určitou vlastnost, ale v jaké jí má míře – jedná se tedy o kvalitativní pohled. (Čakrt, 1996)

2.4.3 Jungova typologie osobnosti

Carl Gustav Jung je autorem nového pojetí osobnostní psychologie – dimenzionálního. Na začátku rozdělil jedince dle vztahu k okolí na **extroverty** a **introverty**. Extrovert je otevřený vůči světu, společenský optimista, který se rád baví s lidmi. Naproti tomu introvert je přemýšlivý a uzavřený. Dále charakterizoval čtyři základní psychologické funkce. Racionální jsou **myšlení** a **cítění**, iracionální jsou **intuice** a **čítí** (smyslové vnímání). Jednotlivé funkce se navzájem doplňují, jestliže je někdo vědomě racionální, je současně nevědomě iracionální a opačně. Pokud dojde ke kombinaci všech funkcí, které Jung vytvořil, můžeme sestavit 8 funkčních typů: extrovertně – 1. Myšlenkový, 2. Citový, 3. Čivý, 4. Intuitivní, nebo introvertně - 1. Myšlenkový, 2. Citový, 3. Čivý, 4. Intuitivní. Na Junga navazuje MBTI typologie. (Crkalová, Riethof, 2012)

2.4.4 Velká pětka

Jelikož je lidský jazyk velmi bohatý, obsahuje mnoho pojmů pro popsání různých lidských vlastností. Tyto slova psychologové analyzovali a vybrali asi osmnáct tisíc slov, které slouží pro popis charakteristických lidských vlastností. Ze shrnutí bylo vytvořeno 5 základních dimenzí osobnosti, které jsou často označovány jako Velká pětka. Jedná se o pět okruhů, které popisují jednotlivé lidské vlastnosti. V anglickém jazyce vytvářejí názvy oblastí zkratku OCEAN a jsou to následující vlastnosti: **Otevřenost novým zkušenostem** (Openness), **Svědomitost** (Conscientiousness), **Extroverze** (Extraversion), **Ochota** (Agreeableness) a **Neurotismus** (Neuroticism). [2]

2.4.5 Typologie Johna Hollanda

Tato typologie se zaměřuje na rozdělení jedinců dle jejich pracovních zájmů. V roce 1959 zpracoval John Holland na základě obecné teorie osobnosti šest základních metodik volby povolání a profesní příslušnosti (RIASEC). Tato metodika se postupem času stala základem pro nejznámější psychologie volby povolání. [3]

Kód R: Řemeslně–technický, jedná se o manuální typ, který umí zacházet s předměty, opracovávat je, ovládat stroje a rozumí technické stránce věci.

Kód I: Vědecko-výzkumný typ, neustále se vzdělává, veškeré problémy řeší pomocí logistiky, novými nápady a využívá metody pozorování.

Kód A: Umělecko-tvořivý typ, je takový typ člověka, který nacvičuje skladby, ovládá zpěv a hru na hudební nástroje.

Kód S: Vychovávající a pečující typ, snaží se pomáhat ostatním lidem, radí jim a vzdělává je. Dobře vychází s lidmi, má velkou schopnost umět se vcítit.

Kód E: Vůdčí a prodávající typ, má výborné manažerské a organizační schopnosti, které využívá k obchodnímu myšlení a dosažení hospodářských cílů. Umí ostatní motivovat, ať už k nákupu nebo lepšímu výkonu.

Kód C: Uspořádávající a spravující typ, jedná se o spolehlivého člověka, který má na starosti kontrolu, správu a účetnictví.

2.4.6 MBTI typologie

Tato typologie vychází z Jungovy typologie osobnosti, která rozděluje osobnostní typy na extraverci (E) – introverzi (I), myšlení (T) – cítění (F), intuici (N) – smysly (S). Typologie MBTI (Myers – Briggs typologie, jak je ve světě známá), která byla vytvořena američankami Isabelle Myersovou a její matkou Katherine Briggsovou po 2.světové válce, ji rozšířila ještě o usuzování (J) – vnímání (P). Tato typologie kombinuje 4 dimenze a identifikuje šestnáct osobnostních typů. [1]

Každý z nás se řadí do jedné z těchto kombinací, není však dokázáno, jestli jsou preference vrozené, anebo si je volně osvojujeme v brzkém dětství. Preference jsou stálé, nejsou však neměnné, časem mohou posilovat nebo naopak slábnout. MBTI typologie nám napomáhá přiblížit si silné a slabé stránky své osobnosti, což můžeme následně využít ve vlastní prospěch při volbě povolání nebo řešení osobních problémů. (Čákr, 1996)

Jungovo pojetí osobnosti rozšiřuje teorie temperamentu, kdy jednotlivé temperameny jsou kombinací dvou písmen. Tyto dvě písmena určují, jak se člověk učí, pracuje a také umí vést ostatní. Při hledání vlastního temperamentu je nejdůležitější preferenční dvojice S-N, jelikož nám určuje způsob, jakým získáváme informace z okolí. Intuitivní typ informace získává na základě pojmů a abstraktnosti, naproti tomu smyslový typ upřednostňuje informace konkrétní. Druhé písmenko v temperamentu nám říká, jak informace hodnotíme a jak se získanými informacemi nakládáme. (Čakrt, 2010)

Jednotlivé temperameny dle Čakrta (2010):

- **Typ SJ** – Strážci (smyslový typ s převahou posuzování – ISFJ, ISTJ, ESFJ, ESTJ) Jedinci se zaměřují na informace, které se opírají o určitá fakta a lze je dokázat. Jsou praktičtí, důslední, pořádní a do všeho se pouští s rozmyslem. Chtějí mít o všem přehled, řídí se heslem - když něco dělám, tak pořádně. Strážci jsou spolehliví, lze jim důvěřovat, stojí oběma nohama pevně na zemi. Všechny tyto vlastnosti je předurčují pro řídicí pozice. Manažer typu SJ rád pracuje s detaily, termíny a pravidly. Od svých zaměstnanců očekává loajalitu a spolehlivost.
- **Typ SP** – Hráči (smyslový typ s převahou vnímání – ISFP, ISTP, ESTP, ESFP) Tyto osobnosti chtějí žít a užívat si, nechávají si co nejvíce možností otevřených. Žijí naplno, mají rádi dobrodružství, změny, rychlé tempo, jsou přizpůsobiví. Jsou bezstarostní, potřebují prostor, jsou vynalézaví a důvtipní. Ideální práce je taková, která jim umožní dostatek nezávislosti a okamžité výsledky. Práce je zároveň musí uspokojovat, typické pro tyto jedince jsou záchranné sbory a jednotky rychlého nasazení. Tento typ manažera žije přítomností, je otevřený k informacím, které zaručují rychlý výsledek. Jsou přeborníky v řešení krizových situací.

- **Typ NT** – Racionálové (intuitivní typ s převahou myšlení – INTP, INTJ, ENTP, ENTJ)

Vše, co dělají, je profesionálně odvedená práce, kladou na sebe vysoké nároky, často bývají inovátory. Lákají je velké výzvy, dobře snáší kritiku, usilovně se snaží vše zlepšovat. Neuznávají autority, proto často bývají ostatními vnímáni jako arogantní, povýšení a zahledění do sebe. Příznivá práce je ta, kde vidí určitý růst, postup, zároveň musí mít pocit, že se neustále rozvíjejí. Racionálové nejčastěji pracují ve vrcholovém managementu, ve vědě a výzkumu, jako právníci nebo v rychle se rozvíjejících odvětvích.

NT manažer není manažer tradičního řízení, klade důraz na objektivitu a rád kritizuje. Svě lidi řídí na základě logiky.

- **Typ NF** – Idealisté (intuitivní typ s převahou citění – INFP, INFJ, ENFP, ENFJ)

Pro idealisty je důležitý rozvoj, a to jak vlastní, tak lidí kolem nich. Mají dar inspirovat, pomáhat, jsou výbornými komunikátory a vůdčími osobnostmi týmu. Jejich uměním je schopnost vcítit se, motivovat, umí v lidech probudit to nejlepší, co v nich je. Jejich problémem je, že si neumí držet odstup, často jednají dle vlastních sympatií, pouští si ostatní moc k tělu. Mají potíž někoho potrestat nebo pokárat, jsou z toho deprimovaní a trápí je to. Nejvhodnější prací je ta, která je smysluplná, uspokojuje je, potřebují nekonfliktní prostředí. Většinou pracují v personálních útvarech, ve školství, bývají novináři, umělci či organizátory.

Manažer typu NF se snaží dosahovat cílů na základě osobních a lidských vztahů v práci. Lidi chválí, svým zaměstnancům věnuje pozornost. Nenásilnou formou se snaží svou vizi předávat zaměstnancům, kteří ji automaticky začnou plnit.

2.4.6.1 Šestnáct osobnostních typů dle MBTI

MBTI typologie se nejčastěji využívá v operativním řízení a to k řízení lidí a spolupráce mezi nimi, k výběru nových zaměstnanců a k řízení prodejního týmu. (Kroeger, 2006)

Dle Crkalové a Riethofa (2012) rozlišujeme těchto 16 osobnostních typů, které získáme pomocí MBTI testu:

1. **ISTJ** - introvertní smyslové vnímání

Lidé tohoto osobnostního typu jsou odpovědní, loajální k organizaci i rodině. Pro splnění úkolu jsou ochotni hodně obětovat, zpravidla dávají přednost samostatné práci, v týmech pracují pouze pokud je to nezbytné pro splnění úkolu.

Silnými stránkami jsou důkladnost, spolehlivost, rozumnost, smysl pro povinnost. Naopak mezi slabé stránky patří obtíže s delegováním, věnování přehnané pozornosti plnění lhůt nebo přehlížení mezilidských vztahů.

2. **ISFJ** – introvertní smyslové vnímání

Tento typ lidí je uvážlivý, spolehlivý, vytrvale pracují na splnění úkolu, ale tendují k ignoraci úkolů, které jim nedávají smysl. Zaměřují se na naplnění potřeb a přání lidí kolem sebe, své role berou vážně a to samé očekávají od okolí.

Mezi silné stránky patří trpělivost, důslednost, orientace na detail, ochraňování. Naopak pocit nedocenění, malá průbojnost a tvrdohlavost řadíme mezi slabé stránky.

3. **INFJ** – introvertní intuice

Lidé s typem INFJ důvěřují své intuici a mají tak dar porozumět mezilidským vztahům. Nezaměřují se na detaily, hledají souvislosti, ve své práci musí vidět smysl. Často bývají rezervovaní, citově založení a individualisté.

Silnou stránkou tohoto osobnostního typu je vnímavost, odhodlanost, intuitivnost a empatie. Mezi slabé stránky můžeme zařadit odtažitost, opomíjení svých potřeb, neochotu k rutinní práci.

4. INTJ – introvertní intuice

Tito lidé jsou energičtí, mají výborné organizační schopnosti a drží se jasných vizí. Mají rádi výzvy ve formě složitých úkolů, váží si znalostí druhých. Intuici využívají především ve svém vnitřním světě.

Jako silné stránky lze uvést originalnost, myšlení v souvislostech, názorová stálost. Slabou stránkou je uzavřenost, neústupnost, neumí chválit.

5. ISTP – introvertní myšlení

Jedná se o jedince, které zajímá, proč věci fungují tak, jak fungují, nebaví je abstraktní teorie. Jsou analytičtí, zaměřují se na dosažení výsledků. Jsou tolerantní, nedělají mezi lidmi rozdíly, jsou to osoby nezávislé a sebevědomé.

Silnou stránkou je pragmatičnost, flexibilita, zaměření se na realitu, zvědavost. Naopak slabou stránkou je odkládání rozhodnutí, nejsou příliš empatictí, neberou příliš v úvahu souvislosti.

6. ISFP – introvertní citění

Lidé tohoto osobnostního typu mají rádi svobodu, vychutnávají si každý moment, jsou pro ně důležité vztahy, které si budují. Práce pro ně není jen pouhým zaměstnáním, potřebují mít pocit, že tím něčemu přispějí, nemají rádi rutinu.

Mezi silné stránky patří citlivost, skromnost, všímavost, péče o druhé. Slabými stránkami je přílišná sebekritičnost, odpor k pravidlům, odmítání logických důvodů.

7. INFP – introvertní citění

Lidé s typem INFP se řídí pevnými zásadami, dělají rozhodnutí na základě sebeporozumění a individuality. Bývají citlivý, pozorní idealisté, kteří vždy dostojí morálním hodnotám. Jsou zvědaví, tvořiví a mají oblibu v čtení.

Jejich silnou stránkou je empatie, zaměření se na etiku, tvořivost. Naopak mohou mít problémy se slovním vyjádřením, jsou odtažití a k ostatním někdy až příliš kritičtí. V pracovním životě přinášejí do týmu harmonii a jsou ochotní pomoci těm, kterým se zrovna nedaří.

8. INTP – introvertní myšlení

Jedinci tohoto osobnostního typu umí samostatně řešit problémy, dokáží sebe i ostatní přimět k hledání nových přístupů a zároveň dobrat se co nejlepšího výsledku. Bývají logičtí, přemýšliví, přizpůsobí se situaci a pohotví.

Jakou silnou stránku lze uvést tvořivost, nezávislost, preciznost. Mezi slabé stránky řadíme sarkasmus, cyničnost a libování si ve slovních soubojích. Při práci mohou být nedůtkliví, skeptičtí, ale zároveň dobře pracující v týmu.

9. ESTP – extravertní smyslové vnímání

Jedná se o jedince, kteří jsou energičtí, aktivní a tvořiví. Rádi hledají vlastní cesty a postupy k získání řešení. Jsou to týmoví hráči, kteří jsou přizpůsobiví, oblíbení, společenší a dokáží se radovat z přítomnosti.

Silnou stránkou je veselost, spontánnost, otevřenost. Slabou stránkou je nedodržování pravidel a termínů, netrpělivost, často si neuvědomují důsledek svého jednání.

10. ESFP – extrovertní smyslové vnímání

Lidé tohoto osobnostního typu milují život, žijí pro tuto chvíli a vidí potěšení ve všem a všech kolem sebe. Jsou výbornými týmovými hráči, zajímají se o druhé, bývají všímaví, optimističtí a chápaví.

Jejich silnou stránkou je podpora a pomoc, tolerance, přátelskost a pohotovost. Jako slabou stránku lze uvést roztržitost, brání si všeho moc osobně, vyhýbání se složitým situacím.

11. ENFP – extravertní intuice

Pro tyto lidi je typická dobrodružnost, vyžadování ocenění od druhých, protože oni sami jsou vždy druhé ochotni ocenit. Jsou houževnatí, energičtí a pro všechno nadšení. Je to typ lidí, kteří rozjíždí nové projekty, umí vidět smysl i tam, kde ho nikdo jiný nevidí.

Jako silnou stránku bych uvedla zvědavost, akčnost, nezávislost a výřečnost. Naopak slabou stránkou je roztěkanost, nedůslednost v tvorbě rozhodnutí a problém s používáním logiky. V pracovním životě se jedná o mluvčího týmů, který ostatní motivuje a vede je k otevřené komunikaci.

12. ENTP – extravertní intuice

Lidé typu ENTP neustále hledají nové šance a možnosti, které jsou ostatním skryty. Jsou to nadšení inovátoři, kteří vidí v životě stále nové a nové výzvy, rádi aktivně něco tvoří a podnikají, jsou energičtí.

Silnou stránkou je strategické uvažování, nezávislost, podnikavost a bystrost. Slabou stránkou je útočnost, nevraživost, kritizování ostatních, nepřiměřená náročnost na ostatní. Při práci předávají ostatním zápal pro nové úkoly, fungují jako průkopníci inovací.

13. ESTJ – extravertní myšlení

Tento typ lidí rád organizuje ostatní, vymýšlí projekty a stará se o to, aby vše fungovalo tak, jak má. Jsou houževnatí, tvrdí a netrpěliví řešit zmatky či lajdáctví. Zaměřují se na přítomnost, stojí pevně nohama na zemi.

Mezi silné stránky řadíme důslednost, výkonnost, praktičnost a rozhodnost. Naopak slabými stránkami jsou puntičkářství, netrpělivost či nemožnost vidět širší souvislosti.

14. ESFJ – extravertní cítění

Tyto lidi rádi organizují druhé a dohlíží na to, aby úkoly byly splněny včas. Jsou svědomití, pečliví, otevření a společenští. V konfliktech se cítí nepříjemně a tak se jim snaží předcházet. Svá rozhodnutí zakládají na zkušenostech.

Jejich silnou stránkou je odpovědnost, důslednost, důkladnost a vstřícnost. Naopak slabou stránkou zaměřování se především na uspokojování vlastních potřeb, pocity úzkosti, přecitlivělost. V pracovním kolektivu jsou těmi, na které se mohou ostatní spolehnout, jejich zájem o potřeby ostatních je opravdový.

15. ENFJ – extravertní cítění

Jedinci osobnostního typu ENFJ vyzařují kolem sebe pozitivní energii, umí v druhých najít to nejlepší a vysoce si cení spolupráce. Rádi chválí a povzbuzují ostatní, jsou zvláště citliví na kritiku a napětí. Jsou to lidé nápadití a tvořiví.

Mezi jejich silné stránky můžeme zařadit nadšení, hovornost, energičnost a srdečnost. Slabými stránkami jsou přílišné kontrolování druhých, přecitlivělost na kritiku a přehlížení detailů.

16. ENTJ – extravertní myšlení

Tento typ lidí je přirozenými vůdci a dobrými organizátory. Jsou kritičtí, stanoví si postup dosažení cíle a poté ho ve své organizaci vyžadují. Umějí být tvrdí, nároční, ale jednají férově.

Jejich silnou stránkou je přímočarost, rozhodnost, spravedlivost a objektivnost. Naopak slabou stránkou je neosobní jednání, diktátorství, či málo časté chválení.

3 CÍLE A METODIKA

Cílem mé diplomové práce je analyzovat manažerskou komunikaci na dvou odděleních ve vybraném podniku, konkrétně tedy UniCall Communication Group, s.r.o., zjistit, jak velkou roli v ní hraje osobnostní typ manažera, zhodnotit současný stav a následně navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení.

Tento podnik jsem si vybrala z důvodu, že v něm brigádně pracuji již pět let, mám tedy snadnější přístup k potřebným informacím a nachází se v blízkosti mého bydliště.

Abych se mohla danou problematikou manažerské komunikace objektivně zabývat, musela jsem se nejprve na úvod věnovat studiu odborné literatury. Následně jsem vymezení základních pojmů a teoretických východisek zpracovala v teoretické části.

V praktické části jsem analyzovala současný stav v podniku. Důležité informace pro vypracování této části jsem získávala přímo z materiálů, které mi byly poskytnuty v podniku a v neposlední řadě také konzultacemi s pracovníky. Na základě těchto získaných informací jsem vytvořila shodný dotazník pro řadové administrativní pracovníky oddělení Back – office a pro telefonní operátory oddělení Inbound, který obsahoval 22 otázek. V úvodu dotazníku byly otázky, které se týkaly základních údajů o dotazovaném, jako jsou například pohlaví nebo věk. Poté následovaly otázky, které se již zaměřily přímo na komunikaci. Pro vedoucí pracovníky jsem si připravila MBTI test.

Nejprve jsem provedla pilotní ověření, rozdala jsem tedy dotazník 5 zaměstnancům v obou odděleních podniku. Tři z oslovených vyplnilo dotazník bez nejmenšího problému, ale 2 uvedli, že neporozuměli jedné otázce. Tuto otázku jsem tedy přepracovala, aby byla pro všechny dobře srozumitelná.

Dotazníkové šetření bylo prováděno na přelomu dubna a května 2014. Dotazník zodpovědělo celkem 40 respondentů z Back- office a 42 z Inboundu. Cílem

dotazníkového průzkumu bylo zjistit názory zaměstnanců podniku na problematiku manažerské komunikace.

Metodikou konečného hodnocení je syntéza a porovnání výsledků odpovědí pracovníků a zjištění, zda tento výsledek odpovídá osobnostnímu typu manažerů, jejichž charakteristiku jsem získala z výsledku MBTI testu. Data, která byla získána z vyplněných dotazníků, byla zpracována pomocí počítače (programy Microsoft Word a Excel).

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Vznik a fungování společnosti

Manažerskou komunikaci jsem analyzovala ve společnosti UniCall Communication Group, s.r.o. Společnost UniCall je v současné době jednou z největších společností, která poskytuje telemarketingové služby a zákaznický servis na evropském trhu. Byla založena v roce 2006 v Norsku, v současné době působí v Norsku, Švédsku, Litvě, České republice, Polsku a Finsku.

Díky rozsáhlému zázemí, které společnost má, poskytuje velké množství služeb, jakými jsou telemarketing, zákaznický servis, administrativa, technická podpora a obchodně poradenské služby. Filozofií firmy jsou kvalifikovaní pracovníci, důraz na etické principy a garance kvality.

V České republice byla společnost založena v roce 2008 s dvěma pobočkami v Českých Budějovicích, v současné době zaznamenala společnost na českém trhu expanzi. Společnost poskytuje své služby pro 3 zákazníky, kterými jsou Aimé, s.r.o. (kosmetické přípravky), NaturaMed Pharmaceuticals, s.r.o. (potravinové doplňky) a E.ON Česká republika, s.r.o. (elektrina a plyn).

Poskytování služeb zajišťují tři hlavní oblasti společnosti:

- Outbound,
- Inbound,
- Back-office.

Outbound slouží k aktivnímu oslovování potencionálních zákazníků, prostřednictvím kterého se uskutečňuje telefonický prodej, sjednávání schůzek, vyhledávání nových podnikatelských příležitostí, mystery shopping a prodej v oblasti B2B a B2C. Kromě aktivního telemarketingu zabezpečuje outbound i cross-sale (prodej stávajícím zákazníkům) a up-sale (nabídka lepších, dražších produktů stávajícím zákazníkům).

Úkolem **Inboundu** ve společnosti UniCall Communication Group, s.r.o. jsou služby zákaznického servisu, helpdesk a ústředna. Tuto část podniku využívají společnosti především v době zvýšené poptávky. Služby Inboundu jsou výhodné i pro malé firmy, pro které by bylo zřízení vlastní ústředny příliš nákladné. Nejčastěji bývá využíván při zavádění nových výrobků na trh.

Back - office poskytuje rozsáhlý výčet služeb - tzv. full service. Do tohoto servisu můžeme řadit skladové hospodářství, fulfilment (zadávání objednávek, administrativní služby pro telekomunikační předplatitele), dále potom management objednávek a vedení databází. Back – office ve společnosti UniCall Communication Group s. r. o. má centrální charakter mezinárodní působnosti, může tedy zabezpečit požadované služby zahraničních klientů se znalostí místního trhu.

V současné době má UniCall Communication Group, s.r.o. 200 zaměstnanců, kdy 100 čítá oddělení Outbound, 58 oddělení Inbound a zbývajících 42 pracovníků je z oddělení Back – office.

V diplomové práci bude analyzována manažerská komunikace dvou oblastí podniku a to konkrétně Back – office a Inbound.

4.2 Charakteristika společnosti

Následující informace jsem získala především z rozhovorů s manažerkou Back – office Ing. Michaelou Chloupkovou a manažerkou Inboundu Ing. Veronikou Motlíkovou, dále pak z kolektivní smlouvy společnosti.

Název společnosti

Už samotný název společnosti obsahuje slovo CALL – telefonovat, které nebylo zvoleno náhodně, nýbrž záměrně. Mělo by všem napovědět to, jakou činností se společnost zabývá, tedy jedná se z velké části o aktivní telefonování, telemarketing.

Logo

Obrázek 2: Logo společnosti



Zdroj: Internetové stránky

Barva loga je modrá, byla zvolena z důvodu, že ve společnosti je neustále někdo online, připraven zodpovídat dotazy, vyřizovat požadavky. Světle modrou barvou jsou vymalovány i zdi v kancelářích. Dále tři tečky propojené kružnicí znázorňují tři části společnosti – Inbound, Outbound a Back – Office, které jsou spolu propojeny a úzce spolupracují. Logo společnosti je na všech vstupních dveřích, zároveň ho mají zaměstnanci nastavené jako tapetu na počítačích.

Řeč

Společná řeč, ve které jsou používány slangové výrazy, zejména kvůli používání stejného počítačového programu, který je v norštině. Velké množství názvů a výrazů si zaměstnanci z původní norštiny přizpůsobili tak, aby nebyly dlouhé a náročné k vyslovování. Při vyslovení určitého názvu záložky v programu všichni vědí, o co se jedná.

Komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá převážně neformálně, ústní formou a všichni si tykají (jak spolupracovníci, tak nadřízený s podřízeným). Dobré vztahy udržují nejen na pracovišti, ale i mimo pracovní dobu. Vzhledem k těmto informacím se dá předpokládat, že manažer používá demokratický styl vedení.

Rituály

Každý měsíc je tzv. „pizza day“, kdy si všichni zaměstnanci objednájí oběd z jedné předem domluvené restaurace a firma jim ho proplatí.

V případě, že má někdo svátek nebo narozeniny, kolektiv se složí na společný dárek. Jednou měsíčně se všichni ve večerních hodinách sejdou v nějaké restauraci, kde probírají vše možné, jediným zakázaným tématem je práce.

V červnu se pravidelně koná sportovní podvečer, kdy se hrají různé sportovní hry, hrají proti sobě jednotlivé části společnosti (Inbound, Outbound a Back - office). Na závěr večera se griluje prase.

Další pravidelným setkáním je Vánoční večírek, který se koná každý rok, kde po společné večeři dojde ke zhodnocení celého roku, vyhlásí se nejlepší zaměstnanec z každé části podniku a následně se přejde k volné zábavě.

Zásady

Zaměstnanci Back – office mají pevně stanovenou pracovní dobu od 8 do 16 hodin. Pokud mají v daný den splněnou zadanou práci a potřebují si něco zařídit, mohou odejít dřív (max. však o 2 hodiny) a do konce měsíce si nadělat čas, o který si pracovní dobu zkrátí.

Zaměstnanci oddělení Inbound mají pracovní dobu určenou podle projektů, které volají. V době velké poptávky po určitém výrobku se střídají v práci i o víkendech, za což mají příplatky.

Nově je ve společnosti řešen etický kodex, kdy zaměstnanci podepsali dodatek ke smlouvě, ve kterém se zavazují k mlčenlivosti. Jeho porušení je pokutováno.

Školení

Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v případě, že společnost dostane novou zakázku či začne propagovat nový výrobek. Na konci školení je psán kontrolní test, aby bylo jasné, že všichni nové problematice porozuměli a mohou kvalifikovaně provádět práci pro nového klienta.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mají všechny výrobky se slevou, v případě, že některým výrobkům prochází spotřeba, mohou si je koupit za symbolickou cenu 1 – 5 Kč.

V případě, že má společnost dobré výsledky, obdrží zaměstnanci na Vánoce finanční ohodnocení.

Dárcovství

Každý půlrok společnost vybere jednu organizaci, které věnuje peníze. Jedná se o dětský domov, psí útulek či nějakou nadaci.

Ochrana životního prostředí

Společnost třídí odpad a ekologicky likviduje léky, které projdou nebo které zákazníci zašlou zpět.

4.3 Vlastní práce – dotazníkové šetření

K analýze manažerské komunikace ve společnosti UniCall Communication Group, s.r.o. jsem použila dotazníkové šetření. Pilotním ověřením jsem se ujistila, že zaměstnanci všem otázkám porozuměli, manažerky obou oddělení také dostaly dotazník k nahlédnutí a možnosti vyjádřit své připomínky. Výzkum jsem provedla na jedné z poboček v Českých Budějovicích. Dotazník jsem zaměstnancům dala v tištěné formě, obsahoval 22 otázek, osloveno bylo 42 zaměstnanců Back - office, navrátilo se mi 40 zcela vyplněných dotazníků, na oddělení Inbound bylo rozdáno 58 dotazníků, zpět jsem jich obdržela 42.

4.4 Dotazník

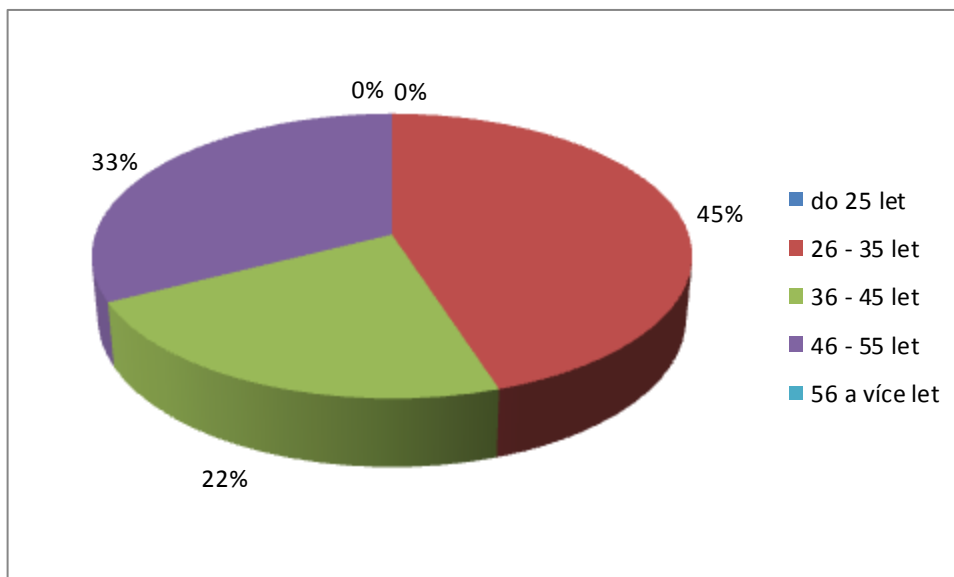
1. otázka: Pohlaví?

V rámci dotazníkového šetření na oddělení Back – office bylo získáno 40 vyplněných dotazníků, jednalo se o samé ženy, protože v této oblasti společnosti pracují pouze ženy. Nejedná se o záměr, tato situace vyplývá především z toho, že náplní práce je zpracovávání administrativy a tuto práci vykonávají ve většině společností zejména ženy.

Na druhém oddělení Inbound jsou zaměstnání ženy i muži, konkrétně 8 mužů a 34 žen. Pracují zde převážně jako telefonisté na zákaznických linkách nebo jako personalisté.

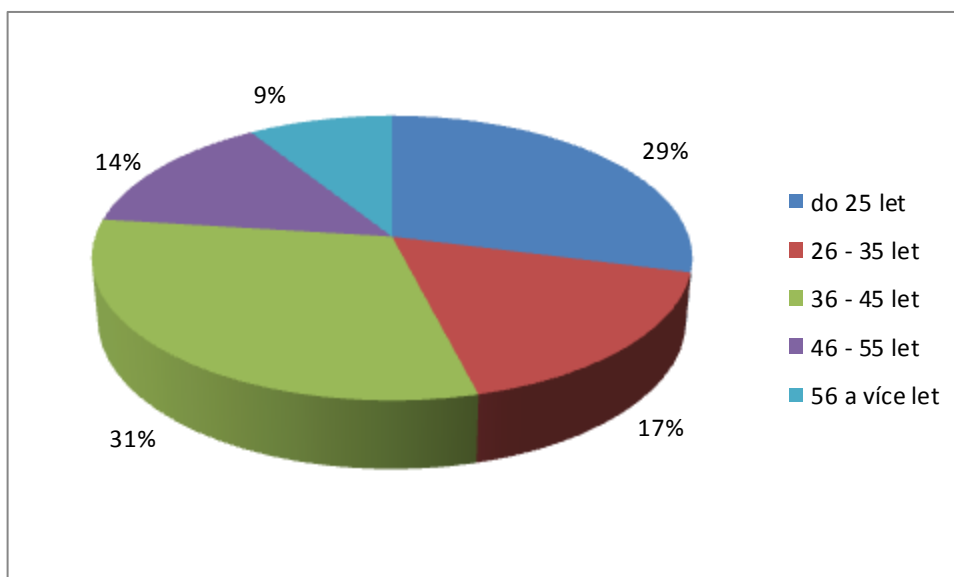
2. otázka: Do které z následujících věkových kategorií se řadíte?

Graf 1: Věková kategorie – Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 2: Věková kategorie - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

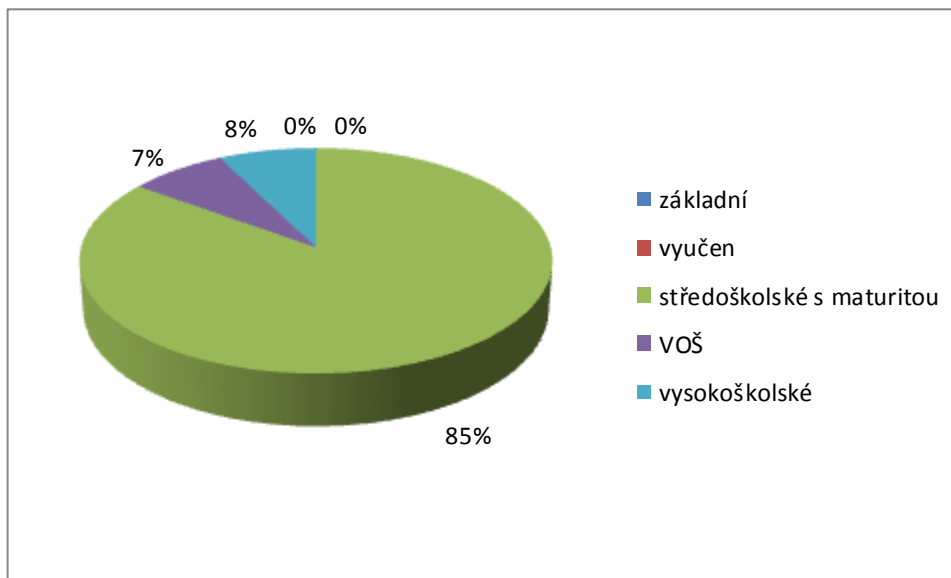
Nejpočetněji je mezi zaměstnanci Bck – office zastoupena věková skupina 26 – 35 let a to 45%, dále potom lidé ve věku 46 – 55 let (32,5%) a následuje kategorie 36 – 45 let, která zaujímá 22,5% z celkového počtu zaměstnanců. Ve věku do 25 let a naopak nad 56 let ve společnosti nikdo nepracuje.

Věková struktura obou oddělení je spíše středního věku, což si myslím, že je pozitivní, protože mladší lidé jsou flexibilní, lépe reagují na změny a není pro ně problém učit se novým věcem.

V Back – office jsou vysokoškolsky vzdělaní 3 zaměstnanci a je zajímavé, že všichni spadají do skupiny 26 – 35 let. Konkrétně se jedná o manažerku back – office, účetní a právníčku. Inbound má 4 vysokoškoláky, každý v jiné oblasti práce. Jedná se o manažerku oddělení, personalistu a dvě telefonní operátorky.

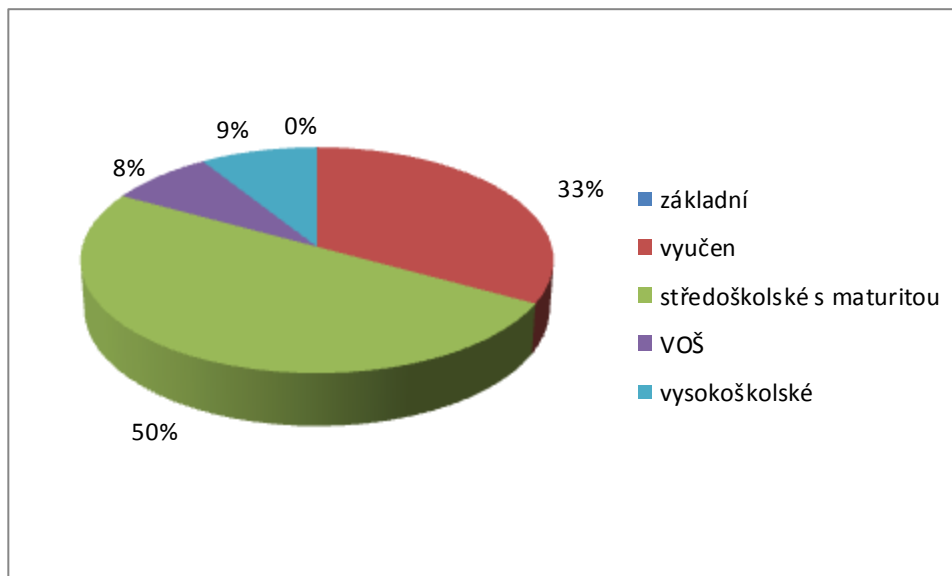
3. otázka: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Graf 3: Dosažené vzdělání – Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 4: Dosažené vzdělání - Inbound

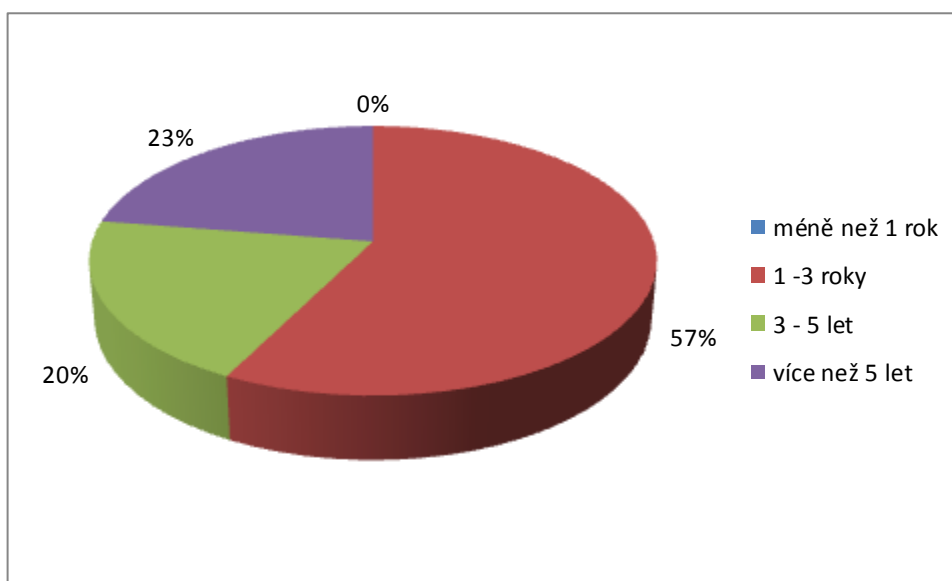


Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Mezi oslovenými silně převažují ti, kteří mají středoškolské vzdělání ukončené maturitou, konkrétně je jich v oddělení Back – office 85% a v druhém oddělení 50%. Poměr vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je na obou odděleních téměř totožný (7,5% a 9%). Rozdíl je zejména v tom, že na Back – officu nepracuje nikdo, kdo by byl vyučen, naopak na Inboundu tuto skupinu tvoří 33%.

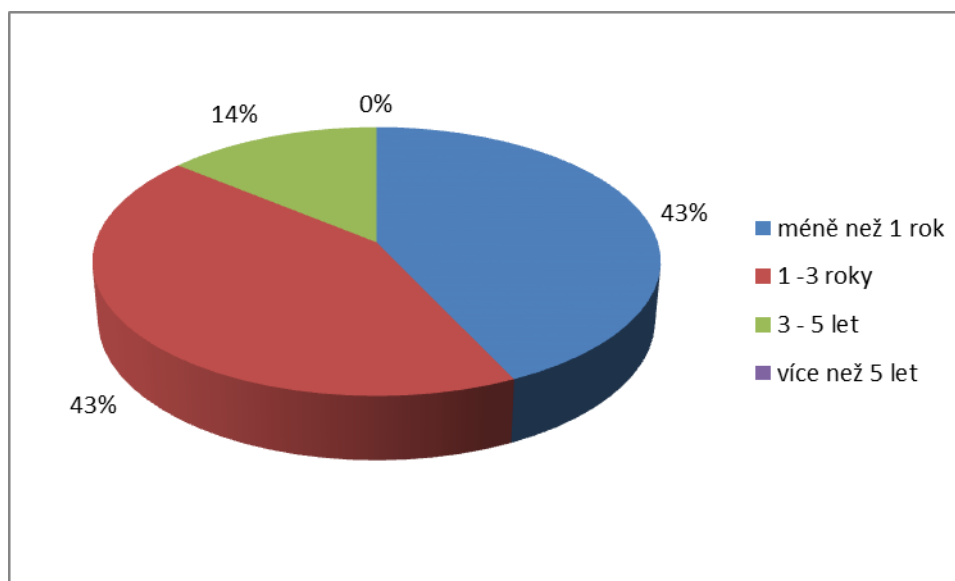
4. otázka: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf 5: Délka prac. poměru ve společnosti - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 6: Délka prac. poměru ve společnosti - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Ve výsledcích této otázky jsou mezi jednotlivými odděleními značné rozdíly.

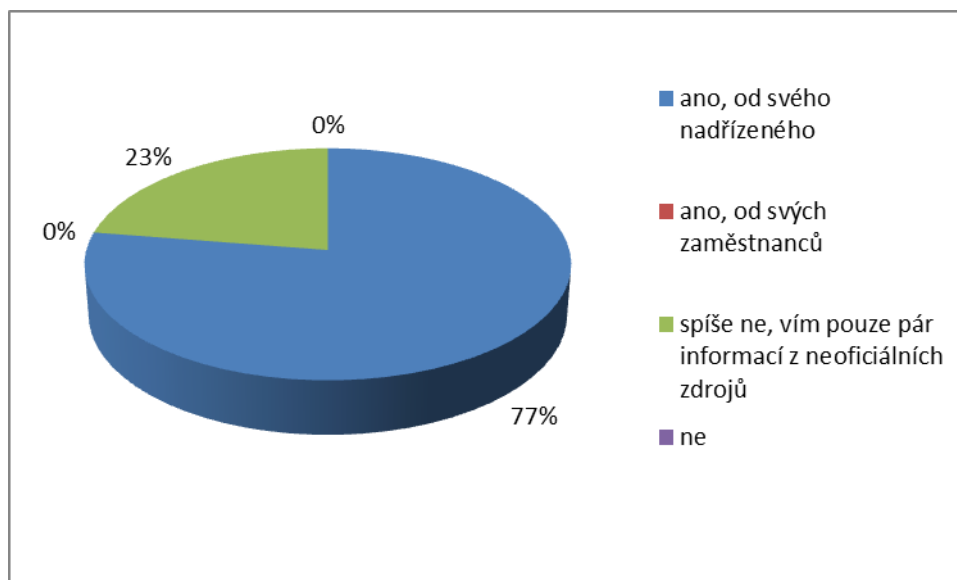
V oddělení Back – office pracuje nejvíce zaměstnanců 1 – 3 roky, konkrétně se jedná o 57,5%. Hned poté následuje s 22,5% skupina pracovníků, kteří jsou ve společnosti již více než 5 let. 3 – 5 let pracuje v Back – office 8 pracovníků. V posledním roce nebyl přijat žádný nový pracovník.

Naopak na Inboundu pracuje shodně 43% dotázaných méně než 1 rok, nebo 1 – 3 roky. Není zde nikdo, kdo by byl zaměstnán více než 5let. Tento výsledek může být dán tím, že aktivní oslovování zákazníků může být pro někoho poměrně psychicky náročné.

Jako pozitivum oddělení Back – office lze jistě brát to, že fluktuace pracovníků je velmi malá. Skoro jedna čtvrtina lidí pracuje ve společnosti déle než 5 let (22,5%), jsou na svých pracovních místech v podstatě od jejího založení. Zároveň by se ale bylo třeba zaměřit na to, proč když na jednom oddělení jsou pracovníci spokojeni, na druhém už tolik ne a ze společnosti odchází.

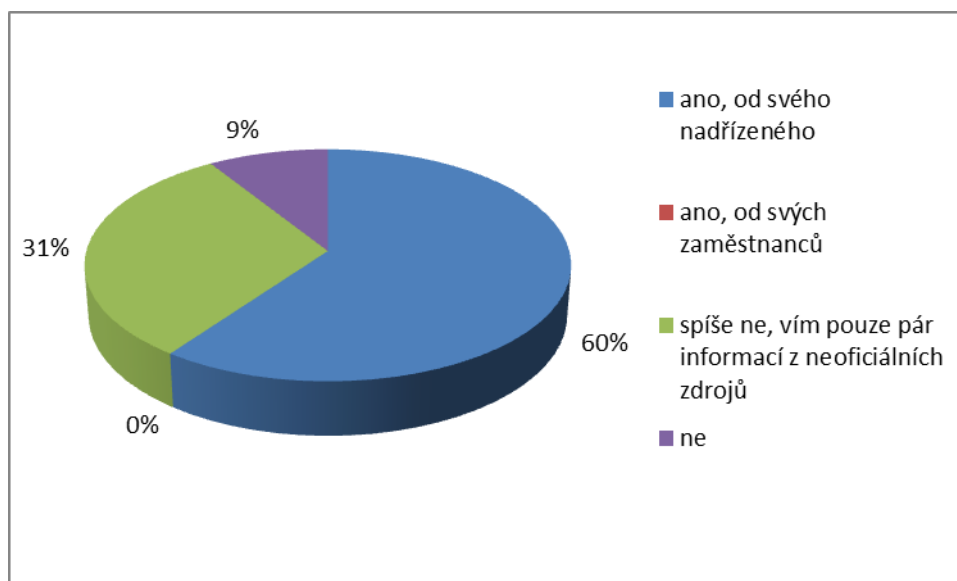
5. otázka: Jste seznámen/a se strategií a dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

Graf 7: Seznámení se strategií a cíli - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 8: Seznámení se strategií a cíli - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

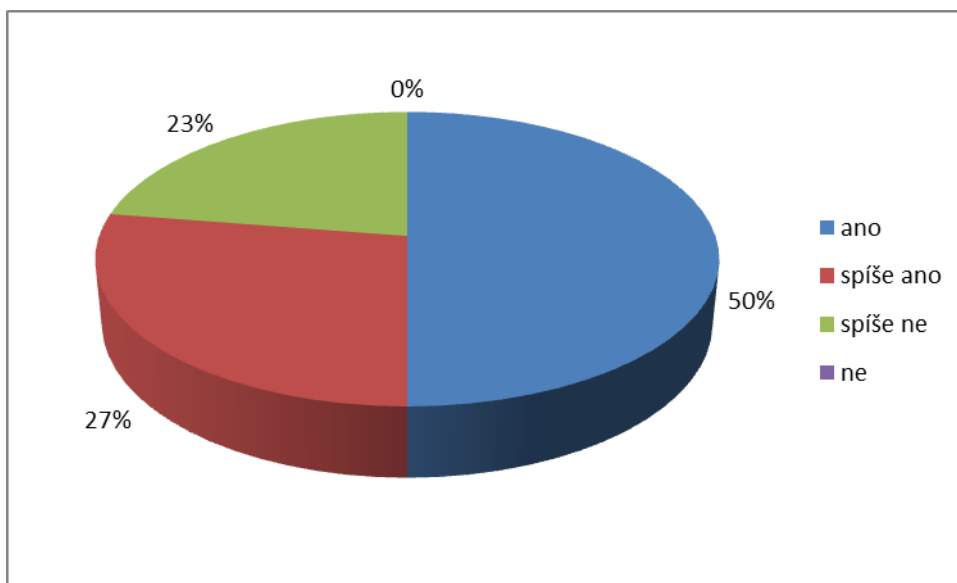
Mottem společnosti jsou kvalifikovaní pracovníci, což potvrzují i výsledky této otázky. 77,5% Back – office a 60% Inboundu odpovědělo, že je seznámeno se strategií a dlouhodobými cíli od svého nadřízeného. Naopak 22,5% z Back – office a 31% z Inboundu si myslí, že tyto informace získali z neoficiálních zdrojů, vedoucí pracovník jim o nich nic neřekl. Na Inboundu 4 pracovníci označili odpověď, že nejsou vůbec seznámeni se strategií a cíli. To, aby zaměstnanci byli v této oblasti znalí a ztotožnili se s podnikovými cíli je důležité proto, aby cítili pocit sounáležitosti a přijali strategii za svou.

Vedoucí pracovník (a to zejména na Inboundu) by se tedy měl zaměřit na ty, kteří mají pocit, že o cílech a strategii moc neví, protože tato neznalost by mohla ovlivnit jak klima podniku, tak zejména výkonnost jednotlivých pracovníků.

Z výsledků této otázky můžeme říct, že ve společnosti převažuje komunikace shora. V rozhovoru mi manažerky shodně sdělily, že informace zaměstnancům předávají především prostřednictvím osobních rozhovorů a vyvěšují jim je na nástěnku.

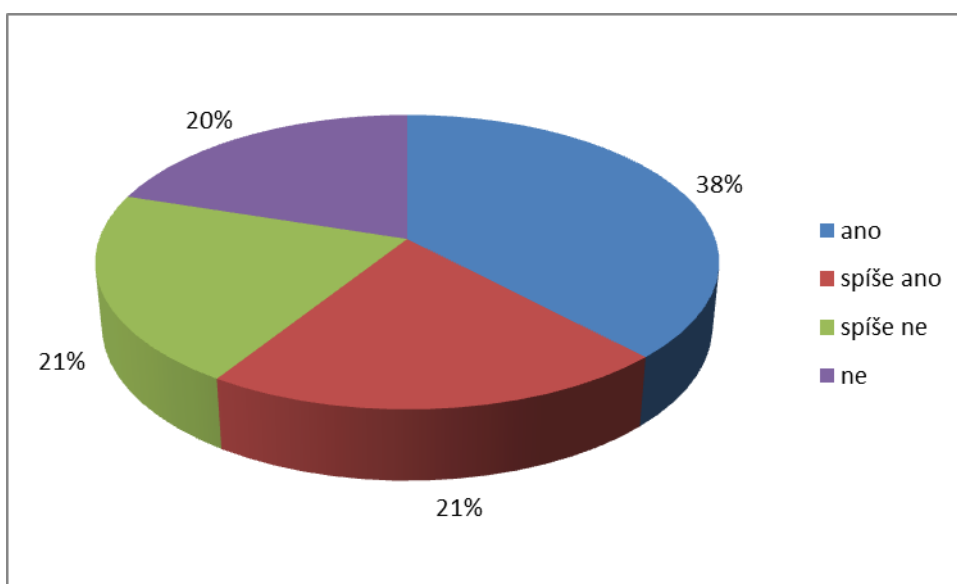
6. otázka: Myslíte si, že k vykonávání své práce máte dostatek informací?

Graf 9: Dostatek informací k výkonu práce - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 10: Dostatek informací k výkonu práce - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

V odpovědích na tuto otázku jsou v jednotlivých odděleních velké rozpory.

Výsledky dotazníkového šetření Back - office ukazují, že 77,5% (ano, spíše ano) dotázaných má dostatek informací k tomu, aby mohli zodpovědně vykonávat svou práci. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 9 pracovníků (22,5%). Nikdo si nemyslí, že nemá dostatek informací.

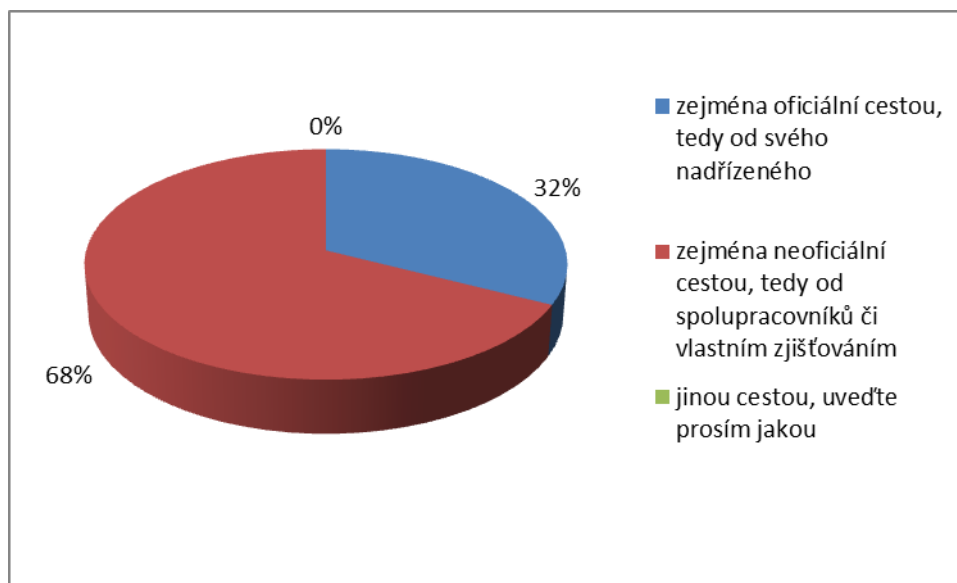
Na Inboundu je v podstatě skoro stejný počet těch, kteří si myslí, že mají dostatek informací (59%) jako těch, kteří mají názor opačný (41%).

Poměrně velká informovanost o pracovních úkonech v oddělení Back - office je důsledkem toho, že každý pracovník má na starosti svou oblast, za kterou je zodpovědný. Jeden pracovník vyřizuje dopisy, druhý maily, třetí platby a tak podobně. Každý má svého zástupce, který převezme práci toho druhého v případě nemoci nebo dovolené.

Naopak na druhém oddělení je na každém projektu větší skupina zaměstnanců. Vedoucí pracovník by se měl zaměřit na větší informovanost, protože na chybu jednoho se poté nabalují chyby ostatních.

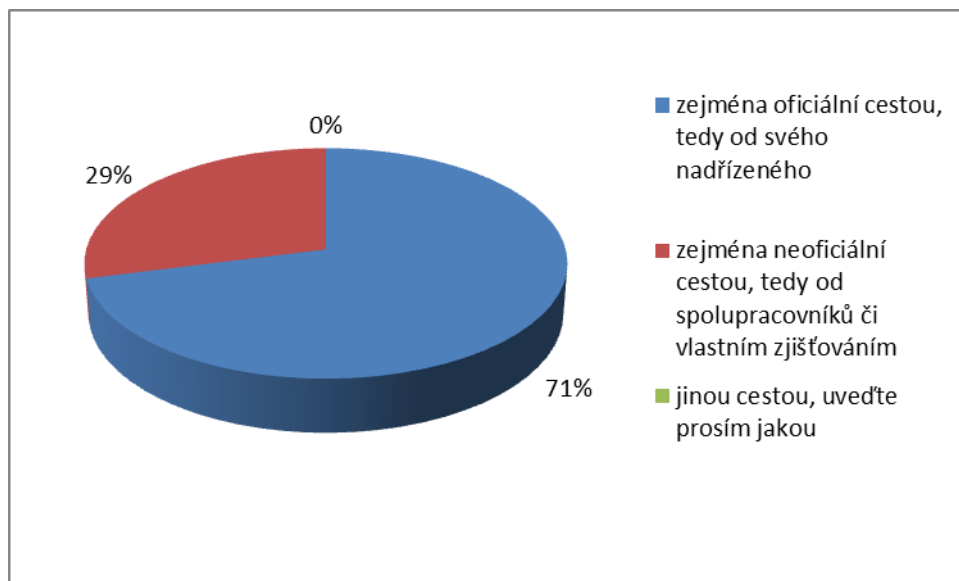
7. otázka: Jakou cestou získáváte nejčastěji informace, které potřebujete ke své práci?

Graf 11: Způsob získávání informací - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 12: Způsob získávání informací - Inbound



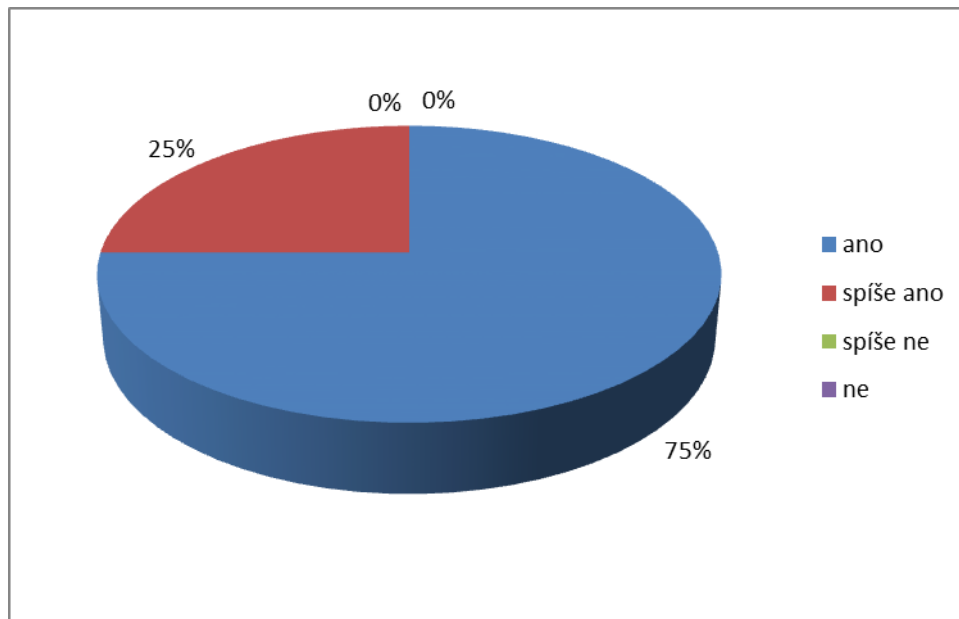
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

U této otázky jsou počty u jednotlivých odpovědí na odděleních naprosto opačně. Zatímco na Back – officu oficiální cestou od svého nadřízeného získává informace 32,5% pracovníků, na Inboundu je to 71%. Naopak neoficiální cestou, tedy od spolupracovníků či vlastním úsilím získává informace na Back - officu 67,5% dotazovaných, na Inboundu je to 31%. Jinou cestu nevedl nikdo.

Domnívám se, že správně by měl informace důležité k práci předávat oficiální cestou vedoucí pracovník. Není důležité, zda toto probíhá ústní nebo písemnou formou. Předávání informací neoficiálně je sice jednodušší, ale dochází ke zkreslení informací či předání neúplných a mylných informací. Zaměstnanec neví, co má dělat nebo jak to má dělat.

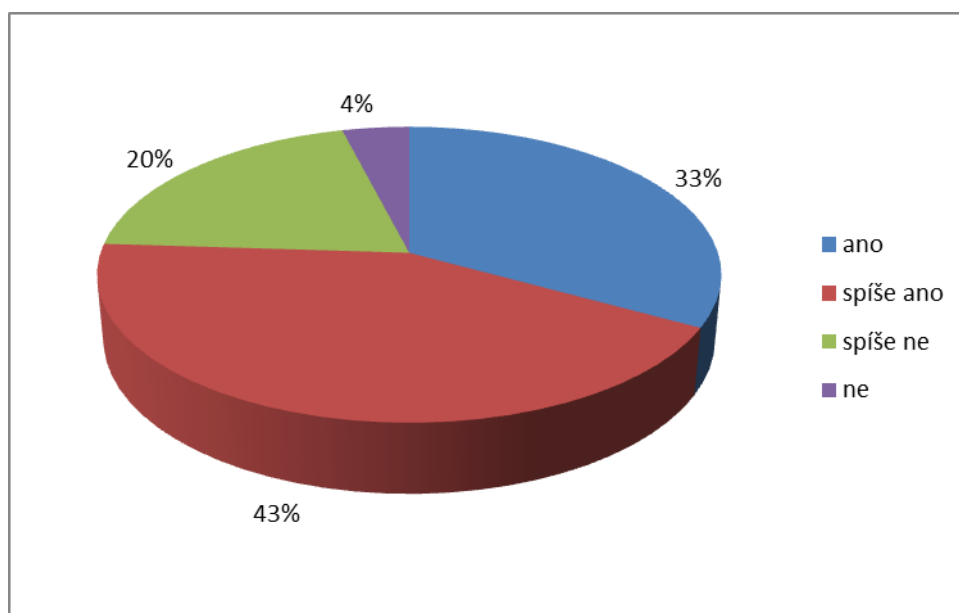
8. otázka: Rozumíte informacím, které získáváte ke své práci od svého nadřízeného?

Graf 13: Srozumitelnost informací - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 14: Srozumitelnost informací - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Na oddělení Back – office všichni z dotázaných odpověděli, že rozumí (75%) či spíše rozumí (25%) informacím, které jim předává vedoucí pracovník. V Inboundu se zaměstnanci rozmístili mezi všechny 4 možné odpovědi. 76% odpovědělo (ano + spíše ano), že informacím rozumí, zbylá část (spíše ne + ne) jim nerozumí.

Toto je dáno tím, že manažerka Back – office se všemi individuálně prochází novinky a změny, které v jejich práci jsou. Následně jim vše v písemné formě buď vyvěsí na nástěnku, nebo každému položí na stůl. Domnívám se, že díky tomuto přístupu nikdo neuvedl, že nerozumí informacím, které jim vedoucí pracovník k práci poskytuje.

Na Inboundu probíhá sdělování novinek hromadným školením, kde jsou zaměstnanci s novinkami seznámeni formou společné prezentace.

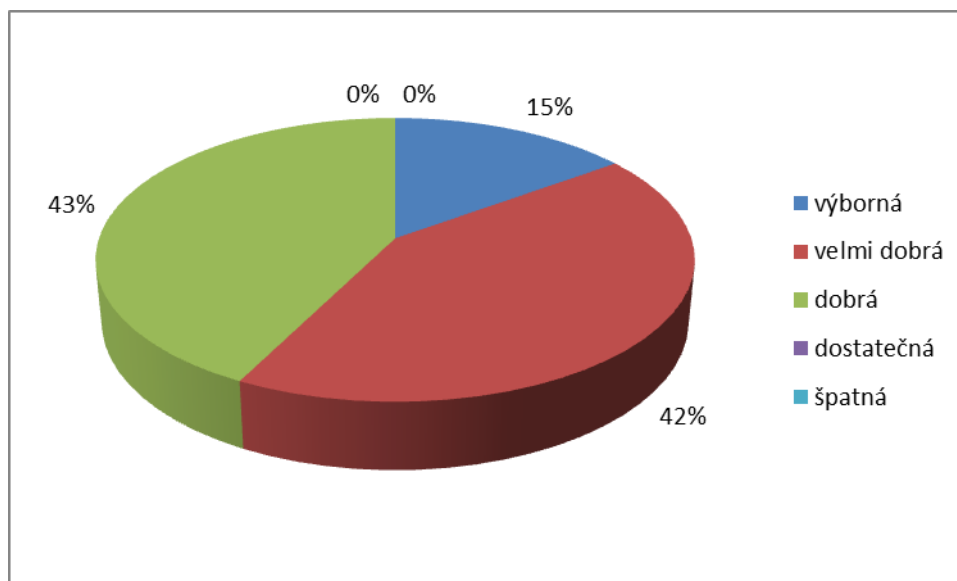
9. otázka: Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší společnosti?

Převážná část zaměstnanců Back – office (72,5%) považuje komunikaci ve společnosti jako převážně neformální, zbylá část, kterou tvoří 27,5% tázaných se domnívá, že komunikace je převážně formální. Tři čtvrtiny z těch, kteří odpověděli, že komunikace ve společnosti je formální, jsou ti, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky. Dá se tedy předpokládat, že čím déle je člověk ve společnosti zaměstnaný, tím neformálněji probíhá komunikace s ostatními. Tento výsledek si vysvětluji tím, že zaměstnanci si jak mezi sebou, tak se svým nadřízeným tykají. Tento způsob komunikace vytváří neformálnější klima.

Na Inboundu můžeme z největší části označit komunikaci jako formální (82%). Toto je dáno tím, že náplní práce je zde telefonování, tudíž pracovníci nemají tolik prostoru pro hovor mezi sebou ani se svým nadřízeným.

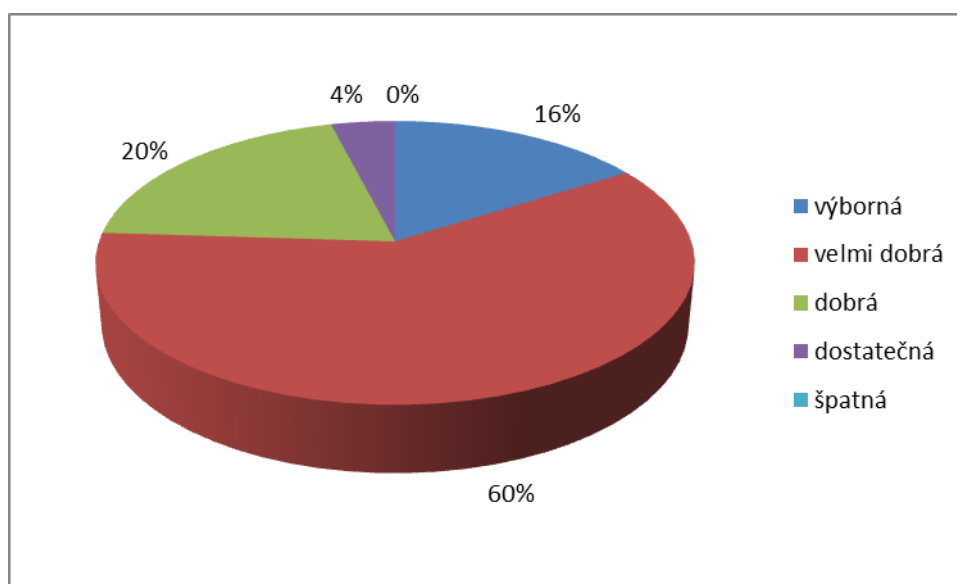
10. otázka: Jaká je úroveň komunikace na Vašem pracovišti?

Graf 15: Úroveň komunikace na pracovišti - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 16: Úroveň komunikace na pracovišti - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Výsledky obou oddělení jsou podobné. Až na 2 pracovníky z Inboundu všichni ostatní označili komunikaci jako výbornou až dobrou.

Ke zlepšení úrovně komunikace by mohly přispět pravidelné půlhodinové schůzky, které by se mohly konat například v pondělí ráno. Pracovníci by spolu s vedoucím pracovníkem probrali plán na následující týden, každý by věděl, co má dělat a s kým případně konzultovat vzniklé nejasnosti.

11. otázka: Jaký komunikační prostředek nejčastěji používá Váš nadřízený, pokud Vám chce něco sdělit?

Nejpoužívanějším komunikačním prostředkem na obou odděleních je osobní rozhovor. Jedná se především o přidělování úkolů, porady a také pravidelné hodnocení, které je prováděno individuálně každého půlroku. Další velkou část odpovědí tvořila možnost komunikace prostřednictvím mailu. Ten je používán zejména při řešení rychlých operativních úkolů, pak také při předávání konkrétních hodnot a čísel.

6 pracovníků Inboundu uvedlo, že jsou jim informace sdělovány prostřednictvím jiných spolupracovníků.

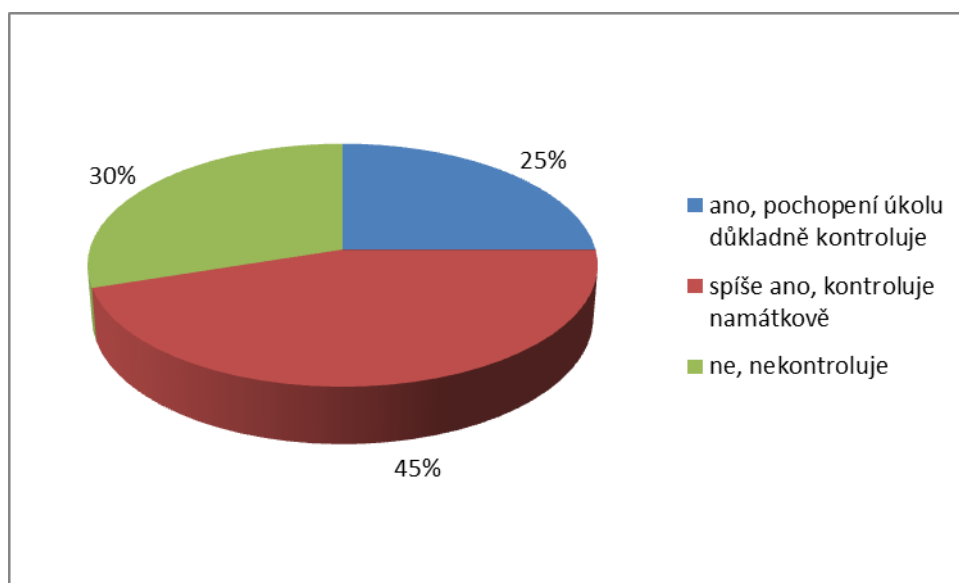
Manažerka Back – office mi v osobním rozhovoru sdělila, že čím dál častěji mezi sebou komunikují také prostřednictvím Skypu. To z důvodu, že po odeslání zprávy se adresátovi na ploše počítače objeví, že mu přišla zpráva. Tato komunikace je tedy ještě mnohem rychlejší než email.

Osobní rozhovor je dobrý způsob proto, že obě strany mají stejnou možnost vyjádřit to, co chtějí. Dalším pozitivem je rychlá zpětná vazba a malé riziko zkreslení informací.

Manažerka Inboundu uvedla, že email využívá zejména proto, že je možné sdělit informace většímu počtu pracovníků najednou a rychle.

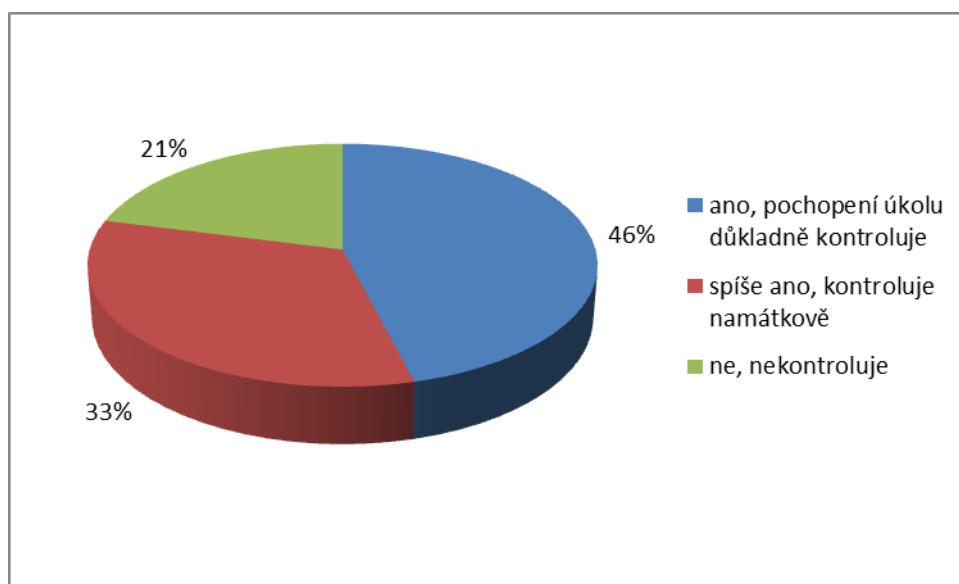
12. otázka: Pokud dostanete od nadřízeného nový úkol, ujistěte se, zda jste ho správně pochopili?

Graf 17: Kontrola pochopení úkolu - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 18: Kontrola pochopení úkolu - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Největší část zaměstnanců Back – office (45%) odpověděla, že nadřízený kontroluje pochopení namátkově, 30% má pocit, že nejsou kontrolováni vůbec a zbylá jedna čtvrtina se domnívá, že jsou kontrolováni důkladně.

Na Inboundu převažovala odpověď, že jsou zaměstnanci kontrolováni důkladně (46%), poté kontrola namátkově (33%). Zbylá část respondentů se domnívá, že nejsou kontrolováni vůbec.

Vedoucí pracovník by měl více dohlížet na to, jak je nový úkol plněn, protože čtvrtina všech dotazovaných si myslí, že kontrolování nejsou. Je důležité, aby zaměstnanci cítili zpětnou vazbu a měli pocit, že jejich práce je důležitá. Zároveň pokud nad sebou vidí „bič“ ve formě dohledu, jejich práce je jistě plněna důkladněji.

13. otázka: Myslíte si, že je Váš nadřízený empatický? (= schopný vcítit se do druhého člověka)

Všichni zaměstnanci Back – office se shodují na tom, že je jejich nadřízená empatická.

Na druhém oddělení shledává svou nadřízenou empatickou 67%. Zbylá část ji považuje za neempatickou.

Velkou roli v tom může hrát to, že vedoucími jsou ženy a mezi podřízenými také převažují ženy, tudíž pochopit osobní problémy je snazší.

14. otázka: Považujete svého nadřízeného za asertivního? (= zdravé prosazení sebe, hledí na zájmy ostatních)

Výsledek je podobný u obou oddělení. Všichni zaměstnanci Back – office (ano + spíše ano) a téměř všichni (91%) z Inboundu označili jednání vedoucího pracovníka jako asertivní. 4 lidé z Inboundu zvolili možnost spíše ne. Myslím si, že tento výsledek je hodně ovlivněn tím, že jak již bylo v jedné z předchozích otázek zmíněno, zaměstnanci považují styl vedení svého nadřízeného jako demokratický.

15. otázka: Dokáže Váš nadřízený uznat vlastní chybu?

Přesto, že je paní inženýrka Chloupková ve své práci velice pečlivá, občas se chyby dopustí každý. 82,5% odpovědí tvořila možnost b – tedy spíše ano, dokáže svou chybu přiznat. Zbylá část dotazovaných zvolila odpověď ano, dokáže přiznat svou chybu.

Co se týče paní inženýrky Motlíkové, tři čtvrtiny si myslí, že dokáže uznat svou chybu (ano + spíše ano). Zbylá část uvedla, že pokud se zmýlí, svou chybu neuzná.

16. otázka: Bojíte se při komunikaci se svým nadřízeným přiznat své názory a nápady?

Na obou odděleních převážily kladné odpovědi. 60% zaměstnanců Back – office odpovědělo, že se svému nadřízenému nebojí přiznat svůj názor. Zbylých 40% se spíše nebojí. Je zajímavé, že většina těch, kteří zvolili odpověď c, tedy spíše ne, patří do skupiny lidí, kteří pracují ve společnosti 1 – 3 roky. Je tedy velmi pravděpodobné, že čím déle lidé v Back – office pracují, tím větší mají důvěru ve svého nadřízeného.

14% lidí z Inboundu odpovědělo, že se spíše nebojí přiznat své názory a nápady, zbylou skupinu tvoří ti, co strach vůbec nemají.

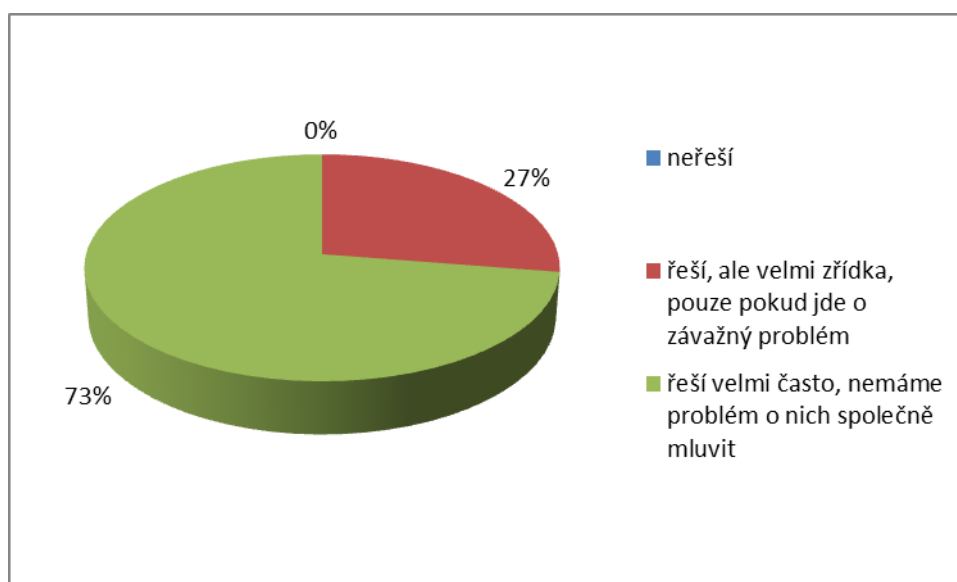
V tom, že nikdo neodpověděl, že by se bál sdělit své postřehy a připomínky, hraje velkou roli neformální komunikace.

17. otázka: Máte na svém pracovišti zřízenou schránku, do které můžete anonymně vhodit své názory, nápady, stížnosti a dotazy?

Tato schránka na obou pracovištích zcela chybí. Myslím si, že by měla být v každé firmě, aby zaměstnanci měli možnost anonymně sdělit to, co jim není příjemné probírat osobně. I pro manažera jsou podněty od zaměstnanců důležité, mohou ho upozornit na věci, kterých si sám nevšimne a které nevnímá.

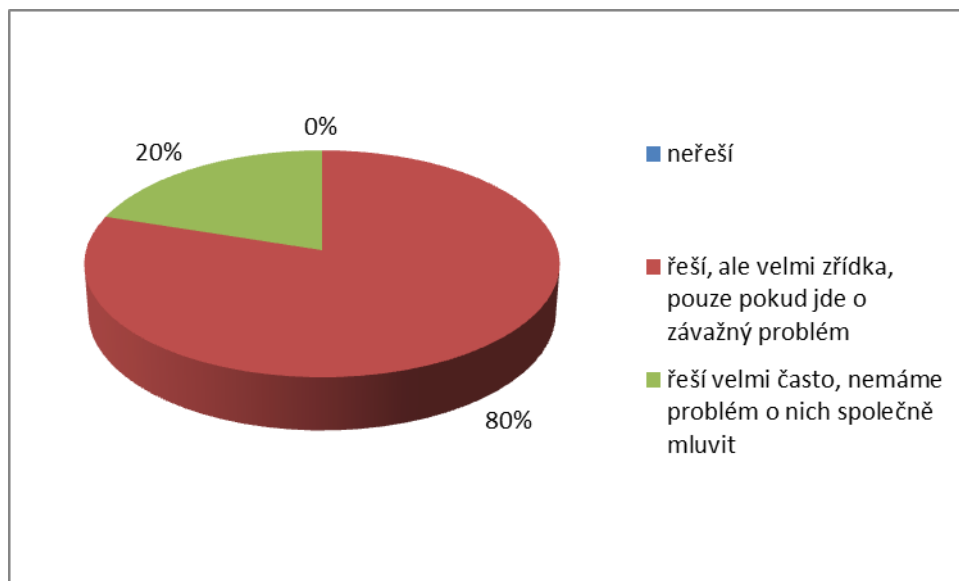
18. otázka: Řeší se osobní a soukromé problémy na pracovišti?

Graf 19: Řešení soukromých problémů- Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 20: Řešení soukromých problémů - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

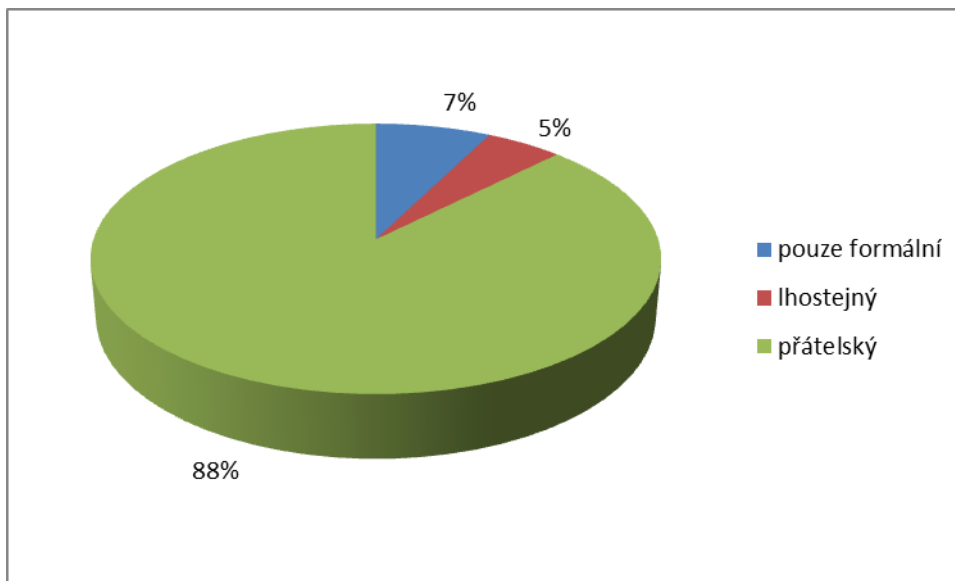
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na oddělení Back - office 72,5% dotazovaných řeší své osobní problémy na pracovišti velmi často, nemá problém o nich mluvit. 27,5% je řeší pouze zřídka, jedná-li se o závažný problém.

Na oddělení Inbound je výsledek opačný. 80% odpovědělo, že problémy řeší pouze ve chvíli, kdy se jedná o něco závažného. Zbylá část dotazovaných nemá problém o svých problémech mluvit.

Tento výsledek je z určité části ovlivněn tím, že komunikace v pracovní skupině je neformální. Pokud osobní problémy neovlivňují pracovní výkony, nemyslím si, že je špatné, že o nich zaměstnanci mezi sebou mluví. Odpovědi jsou v souladu s následující otázkou, kde velká část pracovníků uvedla, že vztah se svým nadřízeným je přátelský.

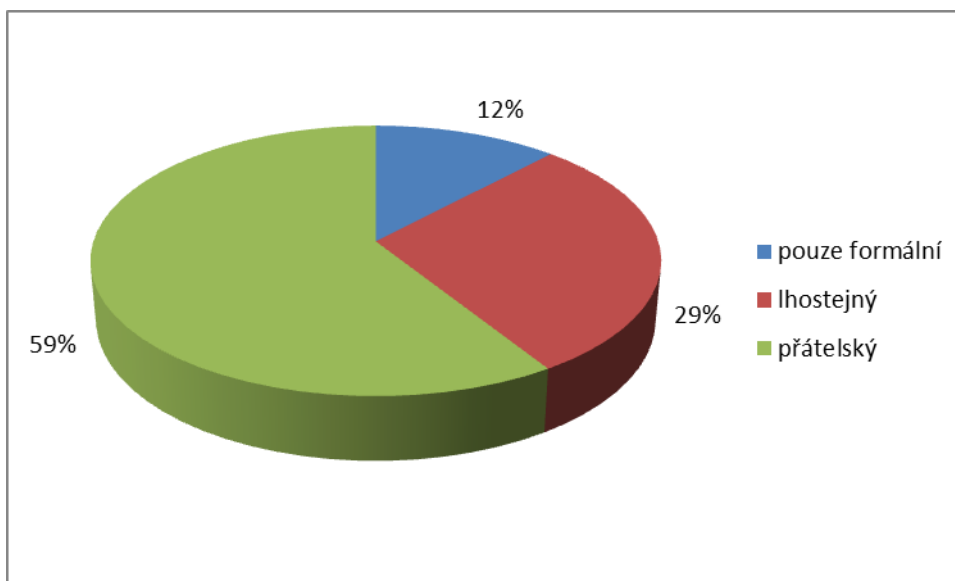
19. otázka: Jaký vztah máte se svým nadřízeným?

Graf 21: Vztah s nadřízeným - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 22: Vztah s nadřízeným - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

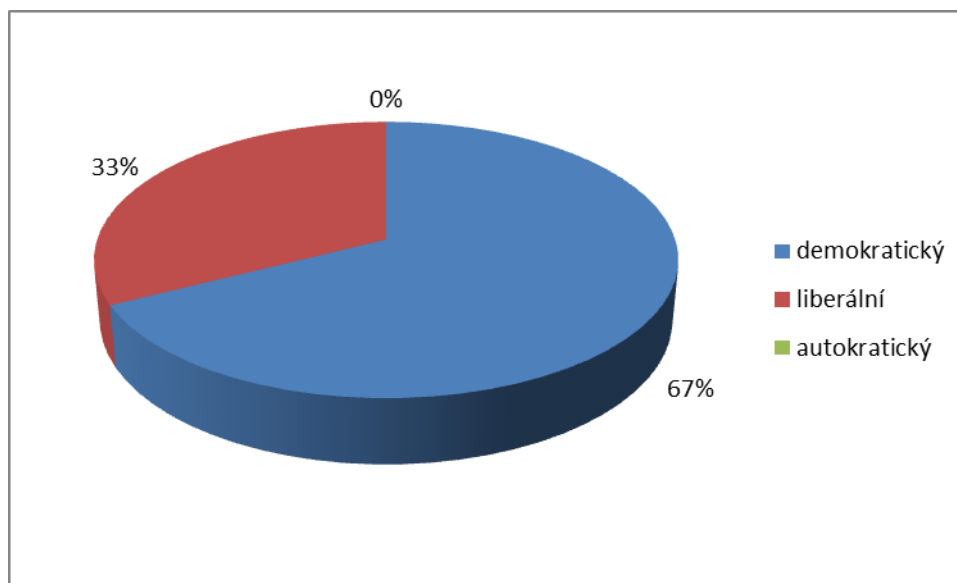
Jak již bylo zmíněno výše, velká část pracovníků z obou oddělení udržuje se svým nadřízeným přátelský vztah.

Je zajímavé, že všichni, kdo odpověděli, že mají se svým vedoucím pouze formální vztah, jsou ve společnosti nejkratší dobu. Další, co z dotazníků vyplynulo, je že přátelský vztah mají zejména lidé ve věkové kategorii 26 – 35, tedy ti, kteří jsou věkově k oběma manažerkám nejbliže.

Velké množství lidí, kteří odpověděli, že mají s vedoucím pracovníkem přátelský vztah, si vysvětlují zejména tím, že většina pracovníků je ve společnosti dlouho. Komunikace je neformální a velkou roli v tom hraje i to, že se jednou měsíčně konají společná setkání, lidé tak k sobě mají blíže, než když se vidí jen v práci.

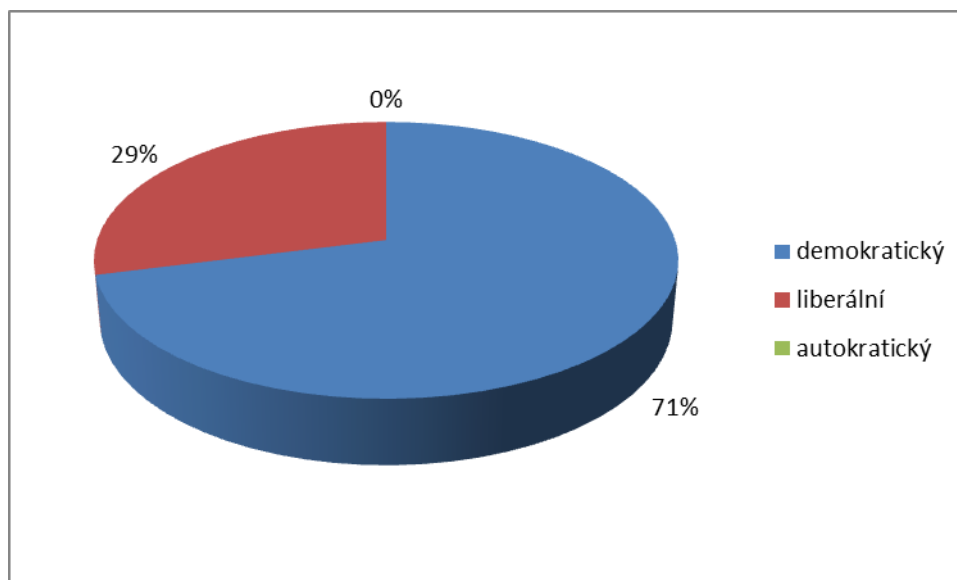
20. otázka: Styl vedení Vašeho nadřízeného byste označil/a jako?

Graf 23: Styl vedení nadřízeného - Back - office



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Graf 24: Styl vedení nadřízeného - Inbound



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Jako demokratický styl vedení nadřízeného označilo 67,5% zaměstnanců Back – office a 71% z Inboundu, zbylá část ho považuje za liberálního.

To, že takové velké množství označilo možnost demokratický, beru jako velké plus. Lidé potřebují mít pocit, že mají možnost mluvit do dění ve společnosti, zároveň nikdo není neomylný a názory zaměstnanců by měly být pro vedoucího pracovníka také důležitý.

Vedoucí pracovník by se měl asi trochu zaměřit na to, že někteří ho vnímají jako liberálního. Je potřeba, aby v něm všichni do určité míry viděli autoritu, kterou je třeba respektovat.

21. otázka: Organizuje Vaše společnost neformální setkání? (oslavy, večírky, atd.)

Z dotazníku vyplynulo, že neformální setkání se ve společnosti koná několikrát ročně. Nad touto odpovědí se shodli všichni zaměstnanci. Výsledek je i v souladu s odpověďmi manažerek, které v rozhovoru uvedly, že neformální setkávání u vína či piva se konají zejména na oddělení Back - office s železnou pravidelností každý měsíc, a jsou ve společnosti velmi oblíbená. Inbound je pořádá spíše každé čtvrtletí.

22. otázka: Myslíte si, že by bylo možné v oblasti komunikace na Vašem pracovišti něco zlepšit?

V této poslední otázce měli zaměstnanci možnost sdělit své nápady a připomínky ke zlepšení komunikace ve společnosti. V několika dotaznících se objevil shodný návrh, a to pravidelné organizování porad, kde by se zaměstnanci dozvěděli plán práce na další týden, aby každý věděl, co a do kdy má udělat.

Dalším nápadem pracovníků Back – office bylo rozdělit úkol mezi více lidí. V současné době to zde funguje tak, že každý má určitou práci, za kterou je zodpovědný a v případě nemoci nebo dovolené se mu práce hromadí. Kdyby měl každý stanoveného svého zástupce, byla by práce vyřízená dříve bez časových proluk.

Jeden pracovník zmínil, že by byl rád, kdyby společnost vymyslela určitý plán motivace.

Na Inboundu mají pocit, že vážne vzájemná komunikace mezi odděleními, zaměstnanci někdy získávají odlišné informace.

4.5 Vlastní práce – MBTI test

Tento test sestavila americká psycholožka Isabela Myersová ve spolupráci se svou matkou Kathryn Briggsovou. Ženy vycházely z Jungova pojetí psychologických typů osobnosti. Vychází tedy z Jungových základních dimenzí osobnosti:

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

Základní dimenze byly rozšířeny o další dvě, kterými jsou usuzování a vnímání:

- Usuzování – J
- Vnímání – P

Pomocí MBTI testu můžeme zkoumat temperament, kognitivní styl a osobnostní typ manažera. Ve své práci jsem se zaměřila na temperament a osobnostní typ, protože to je z hlediska komunikace to nejdůležitější.

Myersová a Briggsová rozdělily lidi (dle Junga) na 4 temperamenty:

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

Osobnostní typy jsou rozděleny na 16 typů:

Tabulka 1: Rozdělení osobnostních typů

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

Zdroj: Čakrt, 2010

Test se skládá z 56 otázek, kdy otázky jsou jasně formulované věty a testovaný má vždy 2 možnosti, jak ve větě pokračovat. Mezi 2 možnostmi dotazovaný rozděluje 5 bodů, více dá té, která ho lépe vystihuje. Body mohou být rozděleny buď 5 – 0, 4 – 1, nebo 3 – 2. Na konci se body sečtou a ke každé dimenzi se získá výsledné číslo. Porovnávají se vždy dvě odlišné dimenze, ta která má více bodů, ta převládá.

4.5.1 MBTI Ing. Michaela Chloupková

Paní inženýrce Chloupkové vyšel osobnostní typ ESFJ, kdy převládá extroverze nad introverzí, smysly nad intuicí, cítění nad myšlením a usuzování nad vnímáním. Pomocí těchto dimenzí jsem zjistila, že manažerky temperament je Epimétheovský SJ.

Tabulka 2: Osobnostní typ Ing. Chloupková

I	E	S	N	T	F	J	P
31	39	37	33	32	38	46	24

Zdroj: MBTI test

Vyhodnocení testu:

Manažeři s epimétheovským temperamentem a osobnostním typem ESFJ jsou přátelští tradicionalisté se smyslem pro organizování druhých. Tento typ je nejvíce přátelský ze všech 16-ti. Lidé jsou velmi svědomití, společenští, otevření a pečliví. Jejich silnou stránkou je odpovědnost, vstřícnost a také zájem o druhé osoby, jejichž potřeby se snaží uspokojit jako první a jsou ochotni kdykoli pomoci. To je důvodem,

proč občas bývají osoby s tímto temperamentem označovány jako strážci nebo pečovatelé.

Od paní inženýrky Chloupkové jsem se dozvěděla, že v pracovním procesu je třeba některé tyto vlastnosti do jisté míry potlačovat, protože lidé umí její vstřícnosti a dobroty využívat. S lidmi se snaží jednat přátelsky, ale zároveň je nutné být důsledná, aby práce byla hotová vždy tak, jak je zadáno a v daném termínu. Sama je velmi pečlivá v plnění svých povinností, což vyžaduje i od druhých. Na vše má svůj názor a ráda vyslechne i připomínky svých podřízených, nemá ráda kritiku, což je také typický znak pro osobnostní typ ESFJ. Nerada chodí okolo horké kaše, řeší věci na rovinu.

Jak sama uvedla, jejím nedostatkem je nedochvilnost, zejména v ranních hodinách, což je jediná odchylka od typu ESFJ.

Pro přehlednost a úplnost zde ještě jednou uvedu hlavní vlastnosti osobnostního typu ESFJ. Člověk je:

- Přátelský
- Tradicionalistický
- Přímý
- Odpovědný
- Svědomitý
- Společenský
- Otevřený
- Pečlivý
- Důsledný

4.5.2 MBTI Ing. Veronika Motlíková

Paní inženýrce Motlíkové vyšel osobnostní typ ISFP, kdy převládá introverze nad introverzí, smysly nad intuicí, cítění nad myšlením a vnímání nad usuzováním. Pomocí těchto dimenzí jsem zjistila, že manažerský temperament je Dionýsovský SP.

Tabulka 3: Osobnostní typ Ing. Motlíková

I	E	S	N	T	F	J	P
43	27	39	31	29	41	32	38

Zdroj: MBTI test

Vyhodnocení testu:

Manažeři s osobnostním typem ISFP a dionýsovským temperamentem mají silné citové vnímání, žijí přítomností a dělají to, co je právě napadne. Pokud se pustí do nějaké činnosti, zaměřují se na rychlý výsledek. Tyto osoby se v managementu vyskytují jen zřídka. Charakteristické pro typ ISFP je to, že cítí potřebu jít ostatním dobrým příkladem. Jeho silnou stránkou je skromnost, citlivost a péče o druhé. Naopak mezi slabé stránky můžeme zařadit přílišnou sebekritičnost a neschopnost plánovat.

Lidé typu ISFP jsou loajální, spolehliví a nemají rádi konflikty. Je pro ně typické, že nemají rádi kontrolování druhých, nezajímá je vedení.

Pro tento typ jsou typická povolání, kde může být použita fantazie a smysly. Jelikož se jedná o introverty, je pro ně jednodušší dávat své city najevo spíše skutkem než činem.

Paní inženýrka Motlíková se s charakteristickými vlastnostmi tohoto typu ztotožňuje. Uvedla, že má tendenci svým zaměstnancům důvěřovat, tudíž pokud to není nutné, jejich práci detailně nekontroluje. Vše se snaží řešit v klidu, nemá ráda vyostřené situace. Pokud je to možné, vychází požadavkům svých zaměstnanců vstříc.

Pro přehlednost a úplnost zde ještě jednou uvedu hlavní vlastnosti osobnostního typu ISFP. Člověk je:

- Citlivý
- Skromný
- Spolehlivý
- Přehnaně sebekritický
- Nekonfliktní
- Nerad kontroluje a vede druhé
- Loajální
- Důvěřivý

5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN

5.1 Shrnutí výsledků

Shrnutí výsledků spočívá v porovnání informací, které jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření z jednotlivých oddělení. Následně jsem zjišťovala, na kolik jsou ovlivněny osobnostním typem manažera daného oddělení.

Pro větší názornost jsem zpracovala tabulku, která je doplněna slovním vysvětlením. První sloupec obsahuje otázku z dotazníku, v dalších dvou sloupcích jsou nejčastější odpovědi zaměstnanců s procentuálním vyjádřením. Odpovědi ano a spíše ano jsem pro zjednodušení sjednotila, stejně tak jako ne a spíše ne.

Tabulka 4: Shrnutí výsledků

	BACK - OFFICE	INBOUND
Pohlaví	ženy 100%	ženy 81%
Věková kategorie	26 - 35 let 45%	36 - 45let 31%
Dosažené vzdělání	středoškolské s maturitou 85%	středoškolské s maturitou 50%
Délka prac. poměru ve společnosti	1 - 3 roky 57,5%	shodně 1 a 1 - roky 43%
Seznámení se strategií a cíli	ano, od svého nadřízeného 77,5%	ano, od svého nadřízeného 60%
Dostatek informací k výkonu práce	ano 77,5%	ano 59%
Způsob získávání informací	neoficiální cestou 67,5%	oficiální cestou 71%
Srozumitelnost informací	srozumitelné 100%	spíše srozumitelné 76%
Formálnost komunikace ve společnosti	neformální 72,5%	formální 82%
Úroveň komunikace na pracovišti	velmi dobrá - dobrá 85%	velmi dobrá - dobrý 80%

	BACK - OFFICE	INBOUND
Nejčastější komunikační prostředek	osobní rozhovor 72,5%	osobní rozhovor 50%
Kontrola pochopení úkolu nadřízeným	kontroluje namátkově 45%	kontroluje důsledně 46%
Empatický nadřízený	ano 100%	ano 67%
Asertivní nadřízený	ano 100%	ano 91%
Schopnost nadřízeného uzнат chybu	ano 100%	ano 76%
Obava přiznat své názory a nápady	ne 100%	ne 100%
Schránka na názory, nápady, stížnosti	ne 100%	ne 100%
Řešení soukromých problémů	velmi často 72,5%	velmi zřídka 80%
Vztah s nadřízeným	přátelský 87,5%	přátelský 59%
Styl vedení nadřízeného	demokratický 67,5%	demokratický 71%
Organizace neformálních setkání	několikrát ročně 100%	několikrát ročně 100%
Návrhy na zlepšení	včasné podávání informací, info o plánované práci, projektu, pravidelné organizování porad	určit strategii motivace, častější pracovní akce, komunikace mezi odděleními

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníků je možné říci, že komunikace mezi nadřízeným a pracovníky v oddělení Back – office je kvalitnější a otevřenější než na druhém oddělení.

Pěstují se zde z velké části přátelské, neformální vztahy, všichni zaměstnanci považují svého vedoucího za empatického a asertivního. Scházejí se na pravidelných setkáních konaných jak podnikem, tak z vlastní iniciativy.

Pokud měli označit styl vedení, jednalo se o demokratický, třetina označila nadřízeného jako liberálního. Na toto by měla dát paní inženýrka Chloupková pozor, zaměstnanci musí vnímat nadřízeného jako autoritu, která má hlavní slovo. S touto odpovědí koresponduje i to, že pracovníci uvedli, že jejich práce je kontrolována namátkově, skoro třetina má pocit, že není kontrolována vůbec.

67,5% dotázaných uvedlo, že informace, které potřebují k práci, získávají od svých spolupracovníků. Jen ke 32,5% osob se informace dozvídá oficiální cestou, tedy od vedoucího pracovníka. Na jeho obranu je nutné říci, že 100% dotázaných rozumí podkladům, které ke své práci dostanou.

Objeví-li se nějaký problém, ať pracovního nebo soukromého rázu, pracovníci nemají problém o nich společně mluvit a řešit je. Nikdo se nebojí sdělit své názory a nápady. V této oblasti mi v podniku hodně chybí schránka, do které by mohli zaměstnanci vhazovat své nápady, připomínky a podněty anonymně. O strategii a cílech podniku se zaměstnanci dozvídají od svého vedoucího, pouze necelá čtvrtina získává tyto informace z neoficiálních zdrojů.

Vedoucí pracovník ke sdělování úkolů a nových informací používá osobní rozhovor, následně vše ještě zasílá mailem.

Pokud srovnám výsledky dotazníku s typem osobnosti manažera ESFJ (nejlepší pro práci manažera), jak ho vystihl Čákrť, můžu říct, že paní inženýrka Chloupková mu přesně odpovídá. Je otevřená a přátelská, nemá problém se svými zaměstnanci řešit jakýkoli problém, ale zároveň i přes neformální vztahy na pracovišti si umí sjednat pořádek a respekt. Je společenská, odpovědná a zajímá se o druhé, jejich potřeby. Jak sama uvedla, její zaměstnanci jsou zároveň jejími přáteli, obě strany ví, co si k sobě mohou kdy dovolit, umí oddělovat pracovní a soukromé záležitosti.

Jestliže se zaměřím na oddělení Inbound, 60% dotázaných uvedlo, že komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je na přátelské bázi, avšak vztahy jsou převážně formální. Na pracovišti se řeší pouze závažné osobní problémy a to zřídka kdy. Zaměstnanci se setkávají několikrát ročně na neformálních akcích, které bývají pořádány podnikem. 91% pracovníků považuje svého nadřízeného za asertivního, třetina dotazovaných ale uvedla, že je neempatický.

Styl vedení označili zaměstnanci za demokratický, třetina liberální. Stejně tak tomu bylo u předešlého oddělení. Je třeba klást důraz na udržení autority. V souladu s touto odpovědí je i to, že 33% lidí uvedlo, že jejich práce je kontrolována namátkově, dalších 21% si nepřipadá kontrolováno vůbec.

71% dotázaných uvedlo, že informace potřebné k práci, získávají od svého nadřízeného, což je přesně opak, než jak tomu bylo na Back – officu. Čtvrtina zaměstnanců ale nerozumí informacím, které od svého nadřízeného k práci dostanou.

Jestliže nastane nějaký problém pracovního charakteru, pracovníci nemají problém to manažerovi sdělit a řešit ho. Nikdo se nebojí sdělit své názory a nápady. Na tomto oddělení také chybí schránka, do které by mohli zaměstnanci vhazovat své nápady, připomínky a podněty anonymně. O strategii a cílech podniku se zaměstnanci dozvídají od svého vedoucího, třetina získává tyto informace z neoficiálních zdrojů, 9% dokonce řeklo, že není vůbec se strategií a cíli seznámeno.

Vedoucí pracovník ke sdělování úkolů a nových informací používá osobní rozhovor (50%), email (46%), ale některé zprávy posílá i prostřednictvím jiných spolupracovníků (4%).

Porovná-li výsledky dotazníku s osobnostním typem manažera ISFP (nehodící se pro práci manažera), můžu říct, že paní inženýrka Motlíková ho podle daných charakteristik vystihuje. Je spolehlivá, ráda jde ostatním dobrým příkladem, ale vzhledem k tomu, že jde o introverta, udržuje si odstup. Je sice přátelská, ale vztahy udržuje na formální bázi. Nemá ráda konflikty a nerada kontroluje druhé. Nedává příliš najevo city, proto ani soukromé záležitosti s ostatními na pracovišti neřeší. Pokud je to alespoň trochu možné, snaží se svým zaměstnancům vycházet vstříc.

5.2 Návrh změn

Společnost Unicall Communication Group, s.r.o. působí na trhu poměrně krátce, takže manažerky se správné komunikaci se zaměstnanci stále učí. Pro zlepšení komunikace jsem navrhla následující změny.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci Back – officu a Inboundu jsou seznámeni se strategií a cíli podniku. Toto je poměrně důležité pro vnímání podniku a tvorbu motivačního klimatu.

Navrhuji, aby při přijímání nových zaměstnanců byla součástí vstupního školení i určitá osvěta o strategii a cílech, kterých má v plánu společnost dosáhnout. Aktuální informace z této oblasti by zaměstnanci mohli dostávat i na každoročním vánočním večírku, aby věděli, co je v následujícím roce čeká.

Další problémovou oblastí obou oddělení je šíření informací, které jsou potřebné k práci. Zaměstnanci uvedli, že se o spoustě věcí dozvídají od svých spolupracovníků, ne od nadřízených.

Jedním z řešení v této oblasti bych viděla jednotný systém – intranet, kde by si všichni mohli informace vyhledat. Intranet bych zpřístupnila oběma oddělením, aby zprávy byly pro všechny jednotné.

Dále si myslím, že by se měli konat pravidelné porady, například v pondělí ráno. Porada by byla pro každé oddělení zvlášť, protože jejich činnosti jsou odlišné. Na poradě by byl jasně dán plán následujícího týdne. Každý by věděl, co a do kdy musí udělat, v případě nejasností by byla možnost si informace ujasnit. Možnost ujasnit si informace by byla pozitivní zejména pro oddělení Inbound, kde poměrně velké procento respondentů uvedlo, že nerozumí podkladům, které dostávají ke své práci od nadřízeného.

Třetina pracovníků z obou oddělení považuje svého manažera za liberálního. Nemyslím si, že je to úplně dobře. Vedoucí pracovník by měl vzbuzovat ve svých podřízených určitou autoritu a respekt.

Myslím si, že by bylo dobré zavést v podniku určitý systém hodnocení. Každý půlrok by si vedoucí pracovník sjednal s každým zaměstnancem krátkou schůzku, kde by shrnul jeho práci za dané období. Pracovník by poté dostal prostor se k tomuto hodnocení vyjádřit. Tyto schůzky by zajistily to, že pracovník by věděl, že je pod určitým dohledem manažera, jeho práce je kontrolována a zároveň důležitá pro chod oddělení.

V podniku by měla být zavedena schránka, do které by zaměstnanci měli možnost anonymně vhazovat své názory, nápady, stížnosti a dotazy. Vedoucí pracovníci by je mohli zodpovězené umístit na intranet, aby si je mohli všichni pracovníci přečíst.

6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat manažerskou komunikaci na dvou odděleních v mnou vybraném podniku, konkrétně se tedy jednalo o UniCall Communication Group, s.r.o. Měla jsem zjistit, jak velkou roli hraje v komunikaci osobnostní typ manažera, zhodnotit stávající stav a následně navrhnout změny, které povedou ke zlepšení.

Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti komunikace, komunikačního procesu, manažerských stylů a typologie osobnosti. Dále je v ní zobrazen náhled zaměstnanců na aktuální situaci, který jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření. Vedoucí pracovníci absolvovali MBTI test.

Následnou syntézou výsledků dotazníků a MBTI testů jsem mohla určit, že osobnostní typ manažera výrazně ovlivňuje podnikovou komunikaci.

Na základě všech získaných informací jsem zhodnotila současnou situaci, shrnula výsledky a navrhla změny. Změny se týkaly především školení zaměstnanců o vizi a cílech podniku, zavedení intranetu, pořádání porad, hodnocení zaměstnanců a zřízení schránky pro nápady a připomínky.

Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci v podniku jsou s úrovní komunikace převážně spokojeni, i když jsou určité věci, které by změnili. Patří mezi ně zejména včasnější předávání informací, spravedlivější rozdělování úkolů a organizování porad, kde by získali přehled o nadcházející práci.

V současné době se komunikace v podniku významně podílí na získání konkurenční výhody a zajištění prosperity, manažer by ji tedy neměl v žádném případě podceňovat. Komunikace ve společnosti není jen o přidělování pracovních úkolů, jedná se také o informování zaměstnanců o plánech a strategiích, kterými se bude podnik v budoucnu ubírat.

Špatná komunikace může zhoršit kvalitu práce a způsobit napjaté vztahy na pracovišti. Kromě komunikace formální je důležitou součástí podniku i komunikace

neformální. Ta podporuje nejen pracovní, ale i osobní vztahy, které hrají také velkou roli. Aby byla podniková komunikace efektivní, je třeba skloubit dohromady obě tyto roviny.

Manažer by si tak měl uvědomit, že čas vložený do zaměstnanců se společností mnohonásobně vrátí.

7 SUMMARY

The aim of my thesis was to analyze the communication of an manager on two departments in a company I have chosen. The company I have chosen for my research was UniCall Communication Group, s.r.o. I had to find out how big role the personality type of a manager plays in a communication, then to evaluate the current status and at least to suggest changes that will lead to improvement.

The work contains the theoretical knowledge in the field of communication, the communication process, management styles and personality typology. It also provides an opinion of employees on the current situation, which I obtained through the survey. Executives completed MBTI test. Based on the synthesis of the results of the questionnaires and MBTI tests, I could identify that the personality type significantly affects manager corporate communications.

Based on all the information received I have evaluated the current situation, I have summed up the results and proposed appropriate changes. The changes were mainly focused on the training of employees, about the visions and goals the company want to achieve, the intranet implementation, organizing of meetings, employee assessment and setting up the mailbox for ideas and suggestions.

According to the survey results it can be said that the employees in the company are largely satisfied with the level of communication, although there are certain things that be changed. Those changes include the better transmission of information, to distribute the tasks fairly and organizing of meetings, where an overview of the upcoming work is presented to employees.

Now the communication in the company contributes significantly to gain a competitive advantage and ensure prosperity to the company, so the manager should not be underestimating it in any case. Communication in the company is not just about work assignments, it is also about informing employees about the plans and strategies which the company will follow in the future.

Wrong communication may impair the quality of work done and cause strained relationships in the workplace. Besides the formal communication there is the informal communication as well, which is also the important part of a business. It supports not only work, but also personal relationships, which play a major role. To make the business communication efficient, it is necessary to combine these two levels together.

Manager should be aware that the time invested into an employee will return to the company many times.

Key words: manager, communication, personality typology, communication process

8 POUŽITÁ LITERATURA

ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 5. vyd. Londýn: Kogan Page. 1995. 925 s. ISBN 0749415479.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2012. 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: Kdo jsem já? Kdo jste vy?* 1.vyd. Praha: Management Press. 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti: Volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

DE VITO, J. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J. *Komunikace v řízení*. 2.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 2005. 168 s. ISBN 80-213-1295-5.

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

HORALÍKOV8, M. *Personální řízení*. 4.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.

HURST, B. *Encyklopedie komunikačních technik*. 1.vyd. Praha: Grada. 1994. 304 s. ISBN 80-85424-40-1.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 138 s. ISBN 978-80-247-1708-1.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing. 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KROEGER, O., THUESEN, J., RUTLEDGE, H. *Typologie pro manažery: Šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání*. 1.vyd. Praha: Triton. 2006. 215 s. ISBN 80-725-4780-1.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Praha: Academia. 1997. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.

PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2000. 168 s. ISBN 80-7169-940-3.

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy – dovednosti – poruchy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

STRÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 2005. 72 s. ISBN 80-245-0923-7.

ŠINDELÁŘ, J. *Základy managementu*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. 2000. 119 s. ISBN 80-7040-419-1.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 128 s.
ISBN 978-80-247-0882-9.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2009. 651 s. ISBN 978-80-7261-200.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové zdroje:

1. MBTI® Basics. Myers & Briggs Foundation [online]. 2010 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
2. Velká pětka. Wordpress.com. [online]. 2011. [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://strplen.wordpress.com/2011/10/03/velka-petka/>
3. Metoda RIASEC a osobnostní typy. Test osobnosti [online]. 2009 [cit. 2013-12-13]. Dostupné z: <http://test-osobnosti.primat.cz/clanky/metoda-riasec-a-osobnostni-typy/11>

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: MBTI test

Příloha 3: Seznam obrázků, tabulek a grafů

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou diplomovou práci, jejíž téma je Manažerská komunikace ve vybraném podniku. Dotazník je anonymní, získané informace budou použity jen pro účel zpracování mé práce. U každé otázky prosím zakroužkujte vhodnou odpověď, případně slovně odpovězte na vyznačené místo.

Děkuji Vám za spolupráci.

Monika Křistková

Studentka ekonomické fakulty JU v Českých Budějovicích

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Do které z následujících věkových kategorií se řadíte?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) VOŠ
- e) vysokoškolské

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) více než 5 let

5. Jste seznámen/a se strategií a dlouhodobými cíli Vaší společnosti?

- a) ano, od svého nadřízeného
- b) ano, od svých zaměstnanců
- c) spíše ne, vím pouze pár informací z neoficiálních zdrojů
- d) ne

6. Myslíte si, že k vykonávání své práce máte dostatek informací?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Jakou cestou získáváte nejčastěji informace, které potřebujete ke své práci?

- a) zejména oficiální cestou, tedy od svého nadřízeného
- b) zejména neoficiální cestou, tedy od spolupracovníků či vlastním zjišťováním
- c) jinou cestou, uveďte prosím jakou

8. Rozumíte informacím, které získáváte ke své práci od svého nadřízeného?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9. Jak byste označil/a komunikaci ve Vaší společnosti?

- a) velmi formální
- b) převážně formální
- c) převážně neformální
- d) neformální

10. Jaká je úroveň komunikace na Vašem pracovišti?

- a) výborná
- b) velmi dobrá
- c) dobrá
- d) dostatečná
- e) špatná

11. Jaký komunikační prostředek nejčastěji používá Váš nadřízený, pokud Vám chce něco sdělit?

- a) Osobní rozhovor
- b) Zprávu pošle přes jiného ze spolupracovníků
- c) Email
- d) Interní systém
- e) Jiný – prosím uveďte jaký.....

12. Pokud dostanete od nadřízeného nový úkol, ujist'uje se, zda jste ho správně pochopili?

- a) ano, pochopení úkolu důkladně kontroluje
- b) spíše ano, kontroluje namátkově
- c) ne, nekontroluje

13. Myslíte si, že je Váš nadřízený empatický? (= schopný vcítit se do druhého člověka)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Považujete svého nadřízeného za asertivního? (= zdravé prosazení sebe, hledí na zájmy ostatních)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15. Dokáže Váš nadřízený uznat vlastní chybu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Bojíte se při komunikaci se svým nadřízeným přiznat své názory a nápady?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Máte na svém pracovišti zřízenou schránku, do které můžete anonymně vhodit své názory, nápady, stížnosti a dotazy?

- a) ano
- b) ne

18. Řeší se osobní a soukromé problémy na pracovišti?

- a) neřeší
- b) řeší, ale velmi zřídka, pouze pokud jde o závažný problém
- c) řeší velmi často, nemáme problém o nich společně mluvit

19. Jaký vztah máte se svým nadřízeným?

- a) pouze formální
- b) lhostejný
- c) přátelský

20. Styl vedení Vaše nadřízeného byste označil/a jako:

- a) demokratický
- b) liberální
- c) autokratický

21. Organizuje Vaše společnost neformální setkání? (oslavy, večírky, atd.)

- a) ano, jedenkrát ročně
- b) ani, několikrát ročně
- c) ne

22. Myslíte si, že by bylo možné v oblasti komunikace na Vašem pracovišti něco zlepšit?

Pokud ano, prosím uveďte:

.....

.....

.....

.....

Příloha 2: MBTI test

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) __ vciťující 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 dostáváte

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

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

Příloha 3: Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Komunikační proces

Obrázek 2: Logo společnosti

Tabulka 1: Rozdělení osobnostních typů

Tabulka 2: Osobnostní typ Ing. Chloupková

Tabulka 3: Osobnostní typ Ing. Motlíková

Tabulka 4: Shrnutí výsledků

Graf 1: Věková kategorie – Back - office

Graf 2: Věková kategorie - Inbound

Graf 3: Dosažené vzdělání – Back - office

Graf 4: Dosažené vzdělání - Inbound

Graf 5: Délka prac. poměru ve společnosti - Back - office

Graf 6: Délka prac. poměru ve společnosti - Inbound

Graf 7: Seznámení se strategií a cíli - Back - office

Graf 8: Seznámení se strategií a cíli - Inbound

Graf 9: Dostatek informací k výkonu práce - Back - office

Graf 10: Dostatek informací k výkonu práce - Inbound

Graf 11: Způsob získávání informací - Back - office

Graf 12: Způsob získávání informací - Inbound

Graf 13: Srozumitelnost informací - Back - office

Graf 14: Srozumitelnost informací - Inbound

Graf 15: Úroveň komunikace na pracovišti - Back - office

Graf 16: Úroveň komunikace na pracovišti - Inbound

Graf 17: Kontrola pochopení úkolu - Back - office

Graf 18: Kontrola pochopení úkolu - Inbound

Graf 19: Řešení soukromých problémů- Back - office

Graf 20: Řešení soukromých problémů - Inbound

Graf 21: Vztah s nadřízeným - Back - office

Graf 22: Vztah s nadřízeným - Inbound

Graf 23: Styl vedení nadřízeného - Back - office

Graf 24: Styl vedení nadřízeného - Inbound