

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra práva

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský



Firemní komunikace

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Freimann

Autor:

Radek

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Firemní komunikace“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v odborném přehledu literatury.

.....

Radek Freimann

V Českých Budějovicích 1.1.2006

Poděkování:

Děkuji PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení a metodické rady, které mi byly poskytnuty při zpracování této práce. Dále také Ing. Filipu Mirovskému a všem zaměstnancům firmy ITYMA, s.r.o.

1. ÚVOD.....	6
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	7
2.1. VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE.....	7
2.2. ZÁKLADNÍ POJMY TÝKAJÍCÍ SE KOMUNIKACE.....	9
2.3. PROBLÉMY A PRINCIPY KOMPETENTNÍHO PROJEVU.....	10
2.3.1. Příprava projevu.....	11
2.3.2. Vlastní projev.....	14
2.3.3. Vyhodnocení projevu.....	15
2.3.4. Techniky projevu.....	16
2.3.5. Techniky překonávání trémy.....	17
2.4. ŘEČ TĚLA.....	19
2.5. TECHNIKA ŘEČI.....	23
2.6. ROZDÍL MEZI SLYŠENÍM A NASLOUCHÁNÍM.....	25
2.6.1. Tři roviny naslouchání.....	26
2.6.2. Proces naslouchání.....	26
2.6.3. Efektivní naslouchání.....	27
2.7. VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU.....	29
2.7.1. Podvědomé vnímání.....	31
2.8. PROSTOROVÁ A TERITORIÁLNÍ KOMUNIKACE.....	32
2.9. MOTIVACE.....	33
2.9.1. Motiv.....	36
2.9.2. Motivace a její vztah k ostatním psychickým procesům.....	37
2.9.3. Motivované a nemotivované chování.....	38
3. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	39
3.1 CÍL PRÁCE.....	39
3.2. METODIKA.....	41
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	41
4.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU ITYMA, S.R.O.....	41
4.2. POZOROVÁNÍ.....	42
4.2.1. Komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými.....	43
4.2.2. Komunikace mezi řadovými pracovníci.....	43
4.2.3. Zjištění.....	44
4.3. DOTAZNÍK.....	45
4.3.1. Vyhodnocení výsledků dotazníku.....	45
5. DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN.....	55
5.1. NÁVRHY ZMĚN V KOMUNIKACI.....	56
6. ZÁVĚR.....	59
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
8. PŘÍLOHY.....	63

1. ÚVOD

Communicare est multum dare = Komunikovat znamená dávat

(Immanuel Kant)

Člověk, jakožto složitý systém, vytváří společenství, v rámci kterých se sdružuje na určitém území, za daných podmínek a celkové společenské klima závisí na schopnosti komunikace a dorozumění se v rámci celé skupiny stejného druhu.

Už pravěcí lovci v zájmu přežití a zachování rodu byli nuceni při lovu komunikovat, aby si rozdělili úkoly. Již zde můžeme vyzorovat rozvoj komunikačních prvků, závislých na postavení jedince ve skupině lovců. Sem až sahají počátky mezilidské komunikace, která byla omezena napřed výhradně na posunky, pohyby těla a ustálené výrazové prostředky, později se začala stále více prosazovat komunikace slovní a to ruku v ruce s vývojem psaného písma.

V dnešní době již člověk již nebojuje o přežití a jeho jedinou starostí není shánění potravy pro své společenstvo. Tím více si však začínáme uvědomovat svou roli v rámci našeho okolí. Jak dovedeme komunikovat, prosazovat své názory a v neposlední řadě schopnost využít svých znalostí a zkušeností prostřednictvím slov a písma je jednou ze základních podmínek úspěšnosti každého člověka, který organizuje a řídí. Tím spíše je nutno dbát na praktické využití komunikačních dovedností v práci manažera, působícího v dnešní dynamické a uspěchané době, kdy více než kdy jindy rozhoduje rychlost rozhodnutí o úspěchu či neúspěchu firmy.

Spíše než obsah sdělení rozhoduje forma a obal, jaký sdělení dáme. Psychologie vystupování, zásady a pravidla kompetentní komunikace jsou efektivními nástroji uplatňovanými v podnikovém managementu. V teoretické části této práce bude věnována pozornost především obecným aspektům mluveného projevu, naslouchání a vizuální komunikaci využívaných v dnešním managementu.

Jako soukromý sektor, jenž byl vybrán pro účely výzkumu byl zvolen nymburský podnik ITYMA, s.r.o.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. VYMEZENÍ POJMU KOMUNIKACE

Slovo komunikace je latinského původu a v českém překladu se rozumí jako „učiniti společným“.

Sociální psychologie rozlišuje dva druhy komunikace:

- a) **verbální**, tj. slovní význam, obsah sdělení
- b) **neverbální** (mimoslovní komunikace)

Trend poslední doby předznamenává pokročilejší stadium ve vývoji společnosti. Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační. Prostý přístup k informacím přestává být jednoznačnou výhodou. Na významu nabývá schopnost s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, komunikovat.“

(VEBER, 2000)

Efektivně a spolehlivě můžeme jen tehdy, když ovládáme principy a mechanismy komunikace. Komunikace je zručnost, která se dá natrénovat. Je známo, že i vysoce odborně zdatní lidé, kteří nebyli schopni v pravou chvíli vyslovit své myšlenky, nedokázali využít svých skvělých nápadů a naprosto zklamali.

Výzkumy ukázaly, že s v současné pracovní kariéře subjektů managementu ovlivňují asi 10% jejich postoje a vyznávané hodnoty a na 30% vědomosti, kterými disponují. Zbývajících 60% představují komunikační dovednosti, kontakty, schopnosti vycházet se spolupracovníky a pověst. **(PROVAZNÍK, 2001)**

„V rámci podniku je na komunikaci nazíráno z různých úhlů a souvislosti: kdo je komu povinován předávat zprávy a jakými způsoby tomuto dochází.. Jestliže dochází k přímému setkání pracovníků, jak tato setkání probíhají závisí na obecných sociálních psychologických pravidlech komunikace. Komunikace není jen oboustranná výměna informací, ale také přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytváření určitých obrazů v jejich mysli, které pak ovlivňují jejich jednání. Je v zájmu organizace

ke komunikaci v jakékoli podobě přistupovat aktivně. Potřeba osobních komunikačních dovedností roste úměrně s postavením v organizační hierarchii.“

Mimořádný význam komunikace je dán neustálou výměnou informací, a to u všech činnostech, na kterých se podílí více lidí. (PLAMÍNEK, 2000)

Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní systém pravidel, komunikačních kanálů a mantinelů interpersonální komunikace. Moderní komunikační technika je považována za jeden z pilířů globalizace.

Pod pojmem management znalostí si většinou představíme počítačové systémy. Velice často je však nejdůležitějším faktorem v komunikaci manažerů způsob, jak jsou v podnik organizovány útvary a lidé. “Ne elektronické, ale lidské vazby se ukazují základem efektivní komunikace.“ (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

2.2. ZÁKLADNÍ POJMY TÝKAJÍCÍ SE KOMUNIKACE

Komunikace – je to výměna informací, v užším smyslu poskytování informací. Dnes spíše používáme význam s někým o něčem participovat- z toho je patrná aktivní účast obou stran.

Partneři komunikace – každá komunikace vyžaduje sdělovacího, který má potřebu něco sdělovat a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak jak je míněna.

Kód – transformace do vhodné podoby pro přenos zprávy, dat , komunikované skutečnosti.. Nejběžnějším kódem je jazyk. Důležitým předpokladem úspěšné komunikace je vhodný výběr kódu, aby byl znám sdělovacímu i příjemci.

Komunikační šumy – negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace.

Zpětná vazba – cyklický prvek komunikace umožňující jednak systematické oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem, jednak kontrolu vnímání sdělovaných informací. **(BISCHOF, 2003)**

2.3. PROBLÉMY A PRINCIPY KOMPETENTNÍHO PROJEVU

Ústní komunikace patří k nejrozšířenější formě komunikace. Má-li mít opodstatnění, musí se uskutečnit minimálně mezi dvěma lidmi.

Mezi specifické případy ústní komunikace v jakékoliv organizaci, nejen v podniku patří projev.

Projev lze definovat jako vystoupení před více lidmi současně. Je to jedna z forem jednoduché hovorové komunikace. Tuto formu komunikace je možno si ověřit ponejvíce tréninkem a praxí. Jestliže dovedeme přesvědčivě hovořit před malou skupinou, neměli bychom mít problém vystoupit před davem. **(PROVAZNÍK, 2001)**

Projev se využívá při prezentacích a přednáškách, při setkáních za účelem motivace pracovníků. Při všech těchto je nutné ovládat umění své nápady a myšlenky vyjádřit a v dalším kroku též prosadit. Řečník tedy stojí před auditoriem, aby své nápady přesvědčivě podal..

Pokud potřebujeme co nejrychleji předat sdělení co nejširšímu auditoriu, přímo, aby nemohlo dojít k překroucení fakt, jde o direktivní případ projevu, jednostrannou komunikaci, kdy nepřipouštíme otázky ani diskusi, pouze sdělujeme potřebné informace. Neexistuje zpětná vazba, kterou bychom si mohli ověřit, že auditorium slyšelo a vnímalo to, co jsme mu sdělovali.

Časově je náročnější způsob, kdy auditoriu umožňujeme klást otázky. Mluvčí musí však téma dokonale ovládat, aby mohl na dotazy reagovat.

Ve dvou fázích se odehrává ten projev, kdy mluvčí nejprve podá základní informace, poté následuje diskuse k tématu. **(HLOUŠKOVÁ, 2000)**

Jakkoliv je projev pro manažera důležitý, zůstává pro většinu z nich tato forma komunikace nejtěžší a neoblíbenou. Řada často jinak zkušených manažerů se raději vyhýbá vystoupení před větší skupinou lidí, protože při nich zažívají nepříjemné a špatně skrývané projevy trémy. Při své prezentaci nejsou schopni přesvědčit své nadřízené o svých kvalitách a prodat své návrhy a nápady, byť jsou sebelepší.

Přesto nás prezentování provází celou naší pracovní kariérou. První sebezprezentací bývá přijímací pohovor. Naše prezentace často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu při jednání se zákazníkem, nástup do vedoucí funkce zpravidla začínáme proslovem s podřízenými, až jednou se dočkáme projevu při odchodu na odpočinek.

(KHELEROVÁ, 1999)

2.3.1. Příprava projevu

Již ve starém Řecku byla rétorika, věda o mluvení a umění mluvit jednou z nejváženějších věd. Úspěch byl přímo podmíněn úrovní řečníka, rétora.

Základním předpokladem úspěšného zvládnutí projevu je dokonalá příprava. Ta mluvčímu umožňuje pružně reagovat na dotazy, ale také mu umožňuje soustředit se na technickou stránku problému. Při přípravě musíme mít stále na mysli, co vlastně chceme svým projevem vyvolat, zda chceme pouze informovat, motivovat, či chceme pracovníky získat pro novou věc. **(JANDA, 2004)**

Příprava závisí na každém jedinci na míře překonávání strachu z mluvení. Projev je možno si připravit před kamerou, zrcadlem, rodinou nebo známými. Při projevu je možno používat písemné poznámky, ale naučit bychom se měli nazpaměť především úvod a závěr.

Při přípravě projevu bychom měli udělat následující:

- vymezit si závěr a cíl, název vystoupení, o čem budeme posluchače informovat
- následující fází by mělo být uvědomění si (definování) složení a orientace skupiny, ke které se projevem budeme obracet. Když analyzujeme skupinu, pomůže nám to při rozhodování, co a jak v projevu říct

- dalším krokem je shromáždění myšlenek a nápadů. Důkladný průzkum dá projevu potřebnou váhu. Shromáždění si většího množství materiálů, než je ve skutečnosti potřebné umožní výběr podstatných myšlenek.
- výběr myšlenek, které chceme prezentovat, vyžaduje schopnost empatie, uvažovat čím můžou oponovat
- sestavení projevu by mělo být zaměřené na logické uspořádání myšlenek z hlediska jejich pochopení

Dle Aristotelovy *Rétoriky*, která formuluje pět prvků klasické rétoriky, dodnes tvoří základ přípravy mistrovského projevu následující body:

1. **Invence**

Vyhledání důkazů. Řečník by měl shromáždit všechny informace – podklady, fakta, dokumenty.

2. **Organizace**

Zpracování shromážděného materiálu, rozlišení podstatného, hledání logického sledu.

3. **Styl**

Volba stylu projevu podle charakteru a posluchačů.

4. **Zapamatování**

Řečník musí mít svůj projev v hlavě, nikoliv jen na papíře.

5. **Přednes**

Zde si musí řečník promyslet prostředky, které využije, aby mu posluchači dobře rozuměli a jeho projev přijali se zamyšleným efektem.

(BĚLOHLÁVEK, KAŠTAN, ŠULEŘ, 2001)

Logicky uspořádaný projev se dá rozdělit na 3 části:

- úvod,
- jádro,
- závěr.

(PROVAZNÍK, 2001)

Úvod

Slouží k získání pozornosti, zájmu a důvěry posluchačů. Je dobré, když umíme začít drobnou příhodou, žertem nebo vtipnou poznámkou, kterou vzbudíme pozornost publika a navážeme s ním kontakt. Pak vysvětlujeme, o čem hodláme hovořit a proč. Zdůrazníme cíl našeho projevu.

Hlavní část (stat')

Klasická rétorika nazývala tuto část *argumentatio* a byla považována za rozhodující část projevu. Posluchačům by mělo být neustále jasné, o kterém dílčím bodě právě hovoříme. Každý bod shrneme a poskytneme posluchačům překlenující vodítka, která je přirozeným způsobem povedou od jednoho bodu k druhému. Jednotlivá podstatná tvrzení bychom měli aspoň třikrát zopakovat (pravidlo tří), nejlépe pokaždé jinými slovy, aby si je posluchači zapamatovali.

Závěr

V závěru stručně shrneme to nejdůležitější z našeho vystoupení, předneseme jednu, dvě připravené závěrečné věty, které by měly dotvořit celkový obraz našeho vystoupení. Nejdůležitější je vždy první a poslední dojem. Souvisí to s pozorností posluchačů, která je vždy největší právě na začátku a ke konci prezentace.

(BĚLOHLÁVEK, KAŠTAN, ŠULEŘ, 2001)

První fáze je prostorem pro vznášení otázek. Řečnické otázky ožíví náš přednes. Přejdeme-li k diskusi, je nutné neopomenout objektivní a systematické řízení této fáze jejíž smyslem je ujasnění sporných bodů a poskytnutí dodatečných informací, podporovat v účastnících diskuse pozitivní přístupy a myšlení, pozitivně naladěný člověk reaguje o poznání lépe než unuděný. (MIKULÁŠTÍK, 2003)

Diskusní forma projevu je sice časově náročná, ale přináší nespornou výhodu v pozitivní motivaci jedinců i skupiny, protože sdílené informace tým stmelují.

Zásady úspěšného a efektivního řízení diskuse můžeme formulovat ***zlatá pravidla efektivního řízení diskuse:***

- vyslechněte každou otázku až do konce, nepřerušujte tazatele
- otázku pozitivně formulujte
- odpovídejte jasně, bez agrese a emocí
- zpětnými otázkami si vyhledávejte a vytvářejte podporu mezi posluchači
- povzbuzujte k aktivní účasti ty, u nichž si všimnete přístupu shodného s vaším
- mějte diskusi pod kontrolou a směřujte ji k požadovanému cíli
- nikdy účastníky diskuse neshazujte

2.3.2. Vlastní projev

Měli bychom upozornit osobu, která ohlašuje vystoupení, aby nepokazila projev nevhodným uvedením. Na začátku projevu bychom měli vytvořit počáteční kontakt mezi řečníkem a každým jednotlivcem.

Při začátku projevu bychom měli informovat o tom:

- **kolik částí bude projev obsahovat,**
- **kdy skončíme,**
- **kolik času bude na otázky po skončení,**
- **jestli plánujeme použít vizuální materiály.**

Včasné a vhodné ukončení projevu je velmi důležité. Projev by neměl být delší než 15 až 30 minut, to je hranice lidské pozornosti.

Projev by se neměl ukončit slovy „To je vše, co jsem vám chtěl říct“, „To je vše“. Není třeba vyvolávat dojem, že jsme rádi, že už je to za námi a že jsem vděční za přítomnost nebo že už nemáme žádné myšlenky. **(VEBER, 2000)**

2.3.3. Vyhodnocení projevu

Jeho cílem je určit si další cíl a námět dalšího vystoupení. Okamžitým indikátorem úspěšnosti je buď potlesk, nebo počet lidí, který vzápětí klade otázky. Vyhodnotit je třeba postupně každý krok, každou fázi přípravy a průběhu projevu.

(VEBER, 2000)

Důležitou roli v úvodu projevu hraje *první dojem*, kterým na budoucí posluchače zapůsobíme, neboť ten rozhodující roli ovlivňuje, zda nás obecenstvo bude vnímat, nebo si najdou jinou zábavu po čas našeho nudného povídání.

První dojem

Efekt prvního dojmu vzniká v prvních pěti až deseti vteřinách setkání. Co to znamená? Náš partner si o nás utvoří poměrně stálý názor během prvních několika málo vteřin. Význam verbální komunikace ustupuje ještě více do pozadí, protože se v tomto časovém úseku stihneme maximálně pozdravit. O to více stoupá důležitost neverbálního projevu - gest, postoje, výrazu obličeje, pohledu a podání ruky. Nelze však v žádném případě opomenout ani oblečení a upravenost. Podvědomě utvořený názor na naši osobnost je možné změnit během prvních dvou, maximálně čtyř minut rozhovoru. Po uplynutí tohoto časového úseku je velmi obtížné až téměř nemožné změnit tento názor. Změna názoru na druhou osobu je často záležitostí velmi dlouhodobou (týdny, měsíce) a to v případě výběrového řízení není možné.

Jak tedy můžeme zapůsobit "tím správným" prvním dojmem? Vynecháme-li známé poučky o vhodném a přiměřeném oblečení (to je však pro utváření prvního dojmu velmi důležité), o vhodných doplňcích, o upravenosti či čistotě, můžeme se věnovat neverbálním projevům.

Při vstupu do místnosti se snažíme o rovný a uvolněný postoj - nejsme ani shrbeni ani nepředvádíme kulturistickou show. Snažíme se uvolněně a pravidelně dýchat. Nutnost přejít ode dveří ke členům výběrové komise nám usnadňuje přirozený pohyb rukou. Mimickým výrazem se snažíme dát najevo radost (ne však přílišnou), to znamená, že se snažíme o mírný úsměv. Naše oči musí sledovat oči a obličejovou část

našich partnerů. Doba přímého pohledu by neměla přesáhnout dvě a půl vteřiny a zcela samozřejmě se nejprve snažíme o oční kontakt s nejdůležitější osobou signál pozvednutí obočí (jako znamení důvěry a snahy upoutat pozornost) přichází samovolně v první vteřině, i přes naši nervozitu, pro nás nepředstavuje nebezpečí či ohrožení.

A nyní je na řadě podání ruky. Jak správně podat ruku? Naše ruka by neměla být vlhká, protože nechceme dát najevo naši nervozitu. Před podáním si však ruku neotíráme o oblek či kostým, ale stejný účel splní i kapesník v kabelce či kapse u kalhot. Nelze samozřejmě strčit za tímto účelem ruku do kapsy či kabelky před partnerem, ale před vstupem do místnosti tak učinit můžeme. Stisk byl měl být pevný, ne však drtící, rozhodně se však vyvarujte nevýrazného podání ruky stylem "leklá ryba". Doba stisku je dalším aspektem této činnosti. Americké učebnice doporučují dobu stisku pět až šest vteřin. Zda je takto dlouho trvajícím stisk ruky možno aplikovat i u nás si vyzkoušejte sami. Důležitý je již zmiňovaný úsměv a oční kontakt. Závěrem k prvnímu dojmu jen můžeme zopakovat otřepané heslo, které hovoří o tom, že první dojem vytvoříme jen jednou a obtížně ho poté změním. (<http://www.jobpilot.cz>)

2.3.4. Techniky projevu

Pro to, aby řečník projev zvládl a jeho prezentace vyzněla komplexně co nejlépe, musí umět využívat nástrojů, které mají vliv na posluchače. Hlavní zásadou je umět zvládnout nervozitu, aby ovlivňovací nástroje byly účinné. Proto řečník musí v první řadě zvládnout nervozitu, aby mohl ovlivnit posluchače svým hlasem, řečí těla a v neposlední řadě také technikou řeči.

Nervozita a jak na ni

Nervozita je tím, co známe všichni. Projevuje se stažením hrdla, mělkým dýcháním až lapáním po dechu, zvedáním hlasu a jeho přeskokováním. K panice nebo naprostému výpadku chybí jen kousek. Řada lidí tyto projevy prožívá před každým veřejným vystoupením.

Faktem je, že:

- nervózní je každý

I ti nejzkušenější a nejuznávanější umělci, manažeři nebo politici v určité míře zažívají trému. Je to přirozený jev.

- určitá nervozita je prospěšná

Při nervozitě vylučovaný adrenalin zvyšuje naši výkonnost, mobilizuje organismus. Stresová situace často dokáže vyburcovat k překvapivému výkonu.

Je důležité umět překonat ty projevy trémy, které viditelně snižují úroveň našeho vystoupení. (MIKULÁŠTÍK, 2003)

2.3.5 Techniky překonávání trémy

Uvolnit se

Večer nebo ráno před vystoupením si zacvičit. Prudký pohyb před projevem rozproudí adrenalin po těle a nesevře nám hrdlo.

Dýchat

Dech kontroluje přísun kyslíku do krve a ta okysličuje krev. Mělké nervózní dýchání, je namáhavé a dělá dojem lapání po dechu, čímž zvedá náš hlas o oktávu výš. Měli bychom proto dýchat zhluboka a pomalu. Důležité je srovnání těla na střed a rozložení váhy rovnoměrně na obě nohy.

Zahrát sebevědomí

Během projevu nic nehrajeme, snažíme se zůstat sebou samými. Jen na začátku je nutné prohodit humornou poznámku a začít suverénně. Jinak se může stát, že posluchači se začnou soustředit na projevy naší nervozity a tím nepřímo naši trému ještě zvýší.

Napsat si úvodní slova

Nejčastěji ztrácíme sebejistotu hned na počátku. Každému se může stát, že zapomene. Pro tento případ bychom měli mít v ruce kartičku, na které máme velkým písmem napsaná úvodní slova.

Začít

Pokud najednou nevíme co říct, nesmíme o tom přemýšlet a hlavně musíme mluvit, a to i kdybychom měli začít úplně o něčem jiném. Docela dobře vyzní, když klidně nahlas přiznáme, že jsme právě zapomněli, co jsme chtěli říct a zasmát se tomu. Tímto se poněkud posluchačům přiblížíme a dokonce nám mohou začít fandit.“

(BĚLOHLÁVEK,KAŠTAN,ŠULEŘ, 2001)

Hlasová modulace

Náš hlas se na vytvoření celkové dojmu podílí až z 38%. Hlas je nástrojem, kterým můžeme udržet pozornost posluchačů. Snižováním nebo zvyšováním hlasu, zabarvováním a modulováním hlasu dotváříme obsah řeči tak, aby byla pestrá, poutavá a zajímavá.

Mezi nejčastější hlasové nedostatky patří zejména tyto:

- **monotónnost,**
- **uspěchanost,**
- **zadýchávání,**
- **vysoký hlas,**
- **slabý hlas,**
- **špatná artikulace,**
- **slovní vata,**
- **silný krajový přízvuk,**
- **únava.**

(KAMP, 2000)

Nástroje zlepšení hlasu

Analýza hlasu – svůj hlas si nahrajeme na magnetofon a analyzujeme jej. Můžeme požádat partnera, aby nám řekl, co se mu na našem hlasu nelíbí.

Čtení nahlas – snažíme se zřetelně vyslovovat, měnit tempo a hlas modulovat podle obsahu. Lze si to vyzkoušet na dětech, jestliže dokážeme udržet jejich pozornost, intonujeme správně.

Dechová cvičení – hluboce nadechujeme a vydechujeme, zadržujeme dech. To nám pomůže odstranit zadýchávání během projevu a zlepšit znělost hlasu.

Cvičení výslovnosti – zde pomáhají známé jazykolamy

Modulování hlasového zabarvení – jednu větu je možno vyslovit různými způsoby

Úvodní slovo s výdechem.

Nasadit hlubší hlas – hlubší hlas nás donutí vyjadřovat se pomaleji, řeš bude působit rozvážněji a my budeme mít více času na promýšlení a provázání myšlenek.

Navlhčení hlasivek – nejlepší je navlhčit hlasivky teplou vodou s plátkem citronu. (BĚLOHLÁVEK,KAŠTAN,ŠULEŘ, 2001)

2.4. ŘEČ TĚLA

Při komunikaci vysíláme okolo milionu nonverbálních signálů, které mohou náš slovní projev buď podpořit, nebo také vyvrátit. Až 80% informací člověk získává očima. Zatímco verbální komunikace je více spojena s rozumem, nonverbální komunikace je spojena s emocemi. (HONEY, 1997)

Pohyby těla

Vědci rozlišují pět hlavních typů pohybů: gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry.

Gesta jsou symboly, které přímo tlumočí slova nebo fráze, například znak O. K.. Používáme je záměrně a vědomě ke sdělení stejných významů, jaké mají příslušná slova nebo slovní spojení.

Ilustrátory zesilují verbální signály, které doprovázejí. Když například hovoříme o něčem, co je nalevo od nás, gestikulujeme tím směrem. Ilustrátory můžeme také použít k naznačení tvaru nebo velikosti předmětů, o kterých mluvíme.

Afektivní projevy jsou mimické projevy, ale také gestikulace rukou nebo pohyby celého těla, které vyjadřují emocionální významy. Používáme je k doplnění a posílení slovních projevů a také jako náhradu slov. Jednají se převážně obličejové (úsměv).

Regulátory jsou signály, které monitorují, kontrolují, koordinují nebo udržují řeč druhého. Jedná se například o přikývnutí, kterým mluvčímu říkáme, aby pokračoval.

Adaptéry jsou gesta, která uspokojují nějakou osobní potřebu. Je to například poškrábání, které zbavuje svědění, nebo odhrnutí vlasů spadlých do očí. Adaptéry mohou být zaměřené na vlastní osobu, na člověka s kterým hovoříme. Adaptéry zaměřené na předměty jsou například bezmyšlenkovitě mačkání kousku papíru do kuličky.

Vzhled těla

Celkový vzhled našeho těla významně komunikuje. Například výška postavy je prokazatelně významným činitelem v celé řadě situací. Vysocí lidé vykazují větší úspěšnost ve volbách než jejich menší oponenti.

Naše tělo také prozrazuje rasu svou barvou a odstínem pleti. Rovněž celková přitažlivost patří k signálům vysílaným tělem. Atraktivní lidé mají výhody ve všech druzích aktivit. Ačkoliv se může zdát, že atraktivita je určována kulturou, poslední výzkumy ukazují, že definice atraktivity se stávají univerzálními.

(DEVITO, 1999)

Pohled nás samotných na naše tělo, vlastní sebeúcta se zrcadlí v naší neslovní komunikaci. Takzvané autokontakty zpravidla jasně sdělí naše pocity, není to jen ono zmíněné gesto úpravy vlasů, ale také například snaha skrýt jakoukoli část našeho těla, jsme-li s ní nespokojeni. Přirozeným reziduem z dětství je snaha zakrýt si ústa, jehož důvodem je strach z nevhodného verbálního projevu. Nejsou to však jen gesta a mimika, které o nás mnohé prozrazují, ale významným se jeví také správné držení těla při chůzi a při sezení. Jakékoli shrbení může mít mnoho významů, záležících hlavně na konkrétních okolnostech. Mírné předklonění může znamenat jak souhlas a přitažlivost, tak i signál podřízenosti. Snaha o zabránění co největšího prostotu pramení z pocitu vlastní důležitosti, čím více prostoru člověk se snaží zaujmout, tím více chce dát najevo svoje postavení. Zmiňovat se o signálech lásky a snah blokovat je považují za nedůležité, neboť jsou všeobecně známy. **(MIKULÁŠTÍK, 2003)**

Signály mimické a zrakové

*„Moc jedné krásné tváře činí mou lásku velkolepou,
neboť pozvedla mé srdce od všech nízkostí.*

Michelangelo

Nejčtenější nonverbální signály jsou bezesporu úsměv, pozdvižení obočí a kontakt očí. Kontakt očí je základním prvkem při navazování verbální komunikace. Na jeho délce závisí i význam našeho sdělení, mezi nejdelsí bezesporu patří zrakový kontakt zamilovaných. Delší kontakt však může signalizovat i nepřátelské úmysly, rychlé přerušování zrakového kontaktu podřízenost a podobně. Nezávisí však jen na délce zrakového kontaktu, ale také na způsobu jeho přerušování, směru odvrácení pohledu. Existuje veliké množství významů pohledů očí, které patří tudíž právem do nejvýznamnější oblasti nonverbálních signálů. Rozdílně dlouho trvá pohled žen a pohled mužů. Pozdvižení obočí se velice často objevuje při počáteční fázi navázání komunikace, nepoužívá se ho však, když spolu navazují komunikaci sobě neznámí lidé. Jeho neopětování signalizuje nepřátelský postoj. Úsměv nejen že stimuluje pocit dobré nálady, ale jeho prostřednictvím zároveň sdělujeme veliké množství informací. Dle významu i intenzity můžeme rozlišit úsměv na prostý, horní a široký o různých

intenzitách. Prostý signalizuje přátelství, zároveň však i mírnou odměřenost, kdežto široký nejvyšší možné potěšení, radost a štěstí. Je-li však například užit horní úsměv (tj. úsměv kdy jsou vidět horní zuby) při obchodních jednáních, je projevem přetvářky a neserióznosti.

Lidský obličej včetně očí je pravděpodobně nejdůležitějším zdrojem neverbálních signálů. (DEVITO, 1999)

Mimická komunikace

V celém průběhu interakcí s druhými náš obličej komunikuje, a to, co sděluje, jsou zejména naše emoce. Mimika asi jako jediná vyjadřuje míru pocitu potěšení, souhlasu nebo sympatie, zatímco ostatní části těla v tomto směru nepřidávají příliš mnoho dalších informací.

Vědci tvrdí, že mimika dokáže vyjádřit nejméně 10 následujících emocí: štěstí, překvapení, strach, hněv, smutek, odpor, opovržení, zájem, úžas a rozhodnost.

Zraková komunikace

Signály sdělené očima se liší na délce, směru a charakteru pohledu. Když zrakový kontakt nedosáhne určité délky, lidé mohou mít dojem, že druhý nemá zájem, stydí se nebo je duchem nepřítomný. Když je naopak přiměřená délka pohledu překročena, mohou ho vnímat jako nevhodný projev zájmu nebo dokonce nepřátelský.

Také směr pohledu komunikuje. Během konverzace je doporučeno střídat pohledy do obličeje druhého a mimo něj. Řečníkům na veřejnosti se doporučuje, aby se rovnoměrně dívali po celém obecnstvu, nevěnovali pozornost některým místům a jiná nevynechávali.

Funkce pohledů

Svým pohledem můžeme předávat celou řadu sdělení. Při rozhovoru s druhou osobou hledáme soustředěným pohledem zpětnou vazbu. Pohledem můžeme druhého

informovat, že komunikační kanál má otevřený a že by měl promluvit (učitel vysloví otázku a upře pohled na třídu, čímž vyjadřuje očekávání odpovědi).

Pohledy také signalizují povahu vztahu, buď pozitivní nebo negativní. Průměrný účastník komunikace udržuje větší zrakový kontakt, když naslouchá, a menší, když mluví. Jestliže někdo chce signalizovat svou dominanci, většinou tento model obrací.

Zrakový kontakt dokáže měnit psychologický odstup mezi lidmi. Když například zachytíme na večírku něčí pohled, stáváme se psychologicky bližšími, i když fyzická vzdálenost je relativně velká. Vyhýbáme-li se zrakovému kontaktu s druhým, zvyšujeme vzájemný psychologický odstup.

Vyhýbání se pohledům může také signalizovat nezájem – o osobu, o konverzaci nebo o nějaký přijatý zrakový podnět. Člověk si někdy zakrývá nebo zavírá oči, aby zablokoval nějaké nepříjemné podněty nebo aby vyloučil úplně všechny zrakové podněty a tak zesílil vjemy všech ostatních smyslů.

(BĚLOHLÁVEK, KAŠTAN, ŠULEŘ, 2001)

2.5. TECHNIKA ŘEČI

Slovní projev by se měl vyznačovat nejen silou sdělované myšlenky, ale i bohatým a krásným jazykem, srozumitelností a schopností oslovit posluchače.

Mezi techniky, které by měl zvládat každý dobrý řečník, patří užívání přiměřeného jazyka, pestrost výrazových prostředků, srozumitelná stavba vět, řečnické otázky a psychopřestávky. **(CERMANOVÁ, 1996)**

Jazyk

Z hlediska manažerské sebe prezentace je nejvhodnější jazyk spisovný v hovorové podobě. To znamená, že ve své řeči nemůžeme záměrně ve vhodném okamžiku použít výrazu nespisovného, krajového nebo vulgárního.

Mezi nejčastější chyby řečníků patří profesní deformace jazyka, nářeční nesrozumitelnost a nesprávné nebo nepřiměřené užívání cizích slov.

Pestrost

Chudý jazyk řečníka vyvolává nudu na straně posluchače. Náš jazyk nám nabízí širokou paletu možností, jak osvěžit a probarvit naše vystoupení.

(KHELEREOVÁ, 1996)

Stavba vět

Složitá souvětí posluchače matou. Věty by měly být kratší, stavba jasná a přehledná. Jádro naší myšlenky by mělo být vyjádřeno co nejjednodušeji.

Řečnické otázky

Naše prezentace by měla posluchače oslovit. Měli bychom s nimi navázat kontakt. Je dobré proud oznamovacích vět občas přerušit otázkou, na niž si odpovíme sami. Správná řečnická myšlenka by měla vyjadřovat myšlenky posluchačů, měla by formulovat, na co by se posluchači rádi zeptali.

Mistrný řečník dokonce dokáže do svého projevu ve vhodných intervalech „nastražit háčky“ vyvolávající otázky v mysli posluchačů. Když je pak vzápětí sám vysloví a zodpoví, je posluchač spokojen.

Psychopřestávky

I ten sebezajímavější a sebepestřejší projev nezabrání postupnému narůstání únavy posluchačů. Čas od času bychom proto měli do našeho projevu vložit tzv. psychopřestávku, osvěžení v podobě humorného příběhu, neobvyklého zážitku z ciziny, vtip nebo osobní vzpomínku. **(CERMANOVÁ, 1996)**

2.6. ROZDÍL MEZI SLYŠENÍM A NASLOUCHÁNÍM

Slyšení – přijatý zvukový signál je veden zvukovodem až k bubínku. Odtud přechází zvuk třemi kostkami středního ucha až k orgánu, který funguje jako harfa. Tento orgán přeměňuje zvuk na nervový vzruch, který vede do příslušné části mozku.

(HARTL, 1993)

Naslouchání – navazuje na slyšení, je však spíše psychologickým jevem. Naslouchání druhého člověka je první a nejdůležitější částí rozhovoru.

(KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

Jestliže jsme schopni poslouchat jinou osobu pozorně a úplně, potom budeme mít méně problémů při komunikaci, až my budeme chtít něco říct.

Naslouchání naráží ve slovní komunikaci na určité bariéry a rizika, které jsou způsobeny především nedostatkem trpělivosti.

Po ukončení rozhovoru se hned zapomene 80% z řečeného a do dvou dnů zapomeneme i 80% ze zbylých 20-ti.

Proto bychom se měli naučit správně naslouchat.

Získáme pak tyto výhody:

- **poslouchání šetří čas. Když jasně pochopíme, co bylo řečeno,**
- **projevíme úctu druhé straně,**
- **umožní nám získat patřičné informace,**
- **když umíme naslouchat, můžeme vycítit reakci druhého ještě dřív, než domluví**
- **jestliže rokujeme ze slabé pozice, je naslouchání nevyhnutelné,**
- **když posloucháme, jsme pak posloucháni.**

(HARTL, 1993)

2.6.1. Tři roviny naslouchání

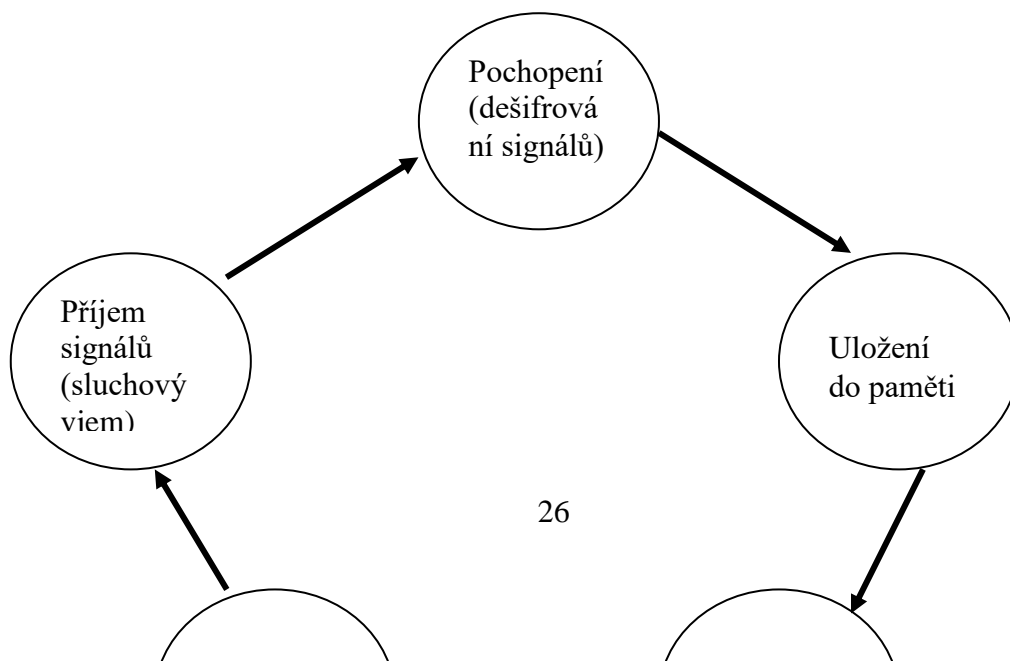
Naslouchání ušima – slyšet a rozumět slyšenému se učíme od malička. Učíme se v kontextu porozumět významu jednotlivých slov, protože každé slovo, jež slyšíme, nemá jen jeden význam. Ve skutečnosti posloucháme nejen slova, ale i způsob, jak jsou tyto slova vysloveny.

Naslouchání očima – jde o protipól neverbálního vyjadřování, které sluchem nepostihneme. Především si všímáme výrazu obličeje, z kterého můžeme odečíst emocionální stav našeho partnera v komunikaci. Soustředit se můžeme také na pohled. Z postojů a pohybů můžeme usoudit, zda náš partner v komunikaci vůči nám cítí v podrážené pozici nebo zda se nás snaží utlačovat.

Naslouchání srdcem – nebo také snaha uvědomit si souvislosti, naslouchání tomu, co je hlubší než to, co můžeme vidět a slyšet. Musíme dokázat objevit to, co se náš partner v diskusi snaží zakrýt použitými slovy, mimoslovními projevy a činy. „**(VEBER, 2000)**

2.6.2. Proces naslouchání

Jde o složitý proces (viz. Obrázek 1.), který má pět fází: příjem signálů, dešifrování, zapamatování, vyhodnocení a reakce na ně. Proces je cirkulární. Reakce osoby A slouží jako podněty pro osobu B, jejíž reakce opět slouží jako podněty pro osobu A a tak dále.



Obrázek 1 – Schematické znázornění procesu naslouchání

Příjem signálu

Jde o příjem zvukových podnětů. V této fázi příjmu podnětů zaznamenáváme nejen , co bylo řečeno, ale také to, co bylo vynecháno.

Dešifrování signálů

Je to fáze naslouchání, kdy dekódujeme signály mluvčího a zjistíme, co nám chce sdělit. Znamená to pochopit nejen vyjádřené myšlenky, ale i emocionální tón, který je doprovází, například naléhavost, radost nebo smutek.

Uložení do paměti

Sdělení, která přijmeme a dešifrujeme, potřebujeme také nějak uchovat, alespoň po určitou dobu.

Zpětná vazba

Zpětná vazba jsou slova a gesta upozorňující druhého, že mu věnujeme pozornost. Může to být souhlasné přikyvování nebo hlasový projev jako „Aha“ nebo „Hm“. (HLOUŠKOVÁ, 1998)

2.6.3. Efektivní naslouchání

Efektivní naslouchání je jak nezaujaté, tak kritické. Znamená to být přístupný novým informacím a tím si vytvořit předpoklad pro lepší porozumění druhému. Znamená to ovšem také naslouchat kriticky a dojít k hodnocení nebo úsudku.

Nezaujaté naslouchání doplňujeme kritickým. Je snadné pouze naslouchat přednášejícímu a zaznamenávat si, co říká. Je ovšem těžké hodnotit a kriticky analyzovat. Při naslouchání se vyhýbejme zaujatosti a předčasným úsudkům.

Uvědomme si také své vlastní předsudky, které by mohly být na překážku přesnému naslouchání a mohly by zkreslovat přijímaná sdělení. V procesu asimilace vznikají zkreslení ve snaze interpretovat to, co slyšíme nebo myslíme, že slyšíme.

Většina sdělení má jasný význam, který lze zjistit z doslovného znění jeho slov a vět. Existují ale ještě další významové roviny. Ve skutečnosti se vyskytuje velmi málo sdělení, která mají jen jednu významovou rovinu. (DEVITO, 1999)

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání nám za prvé jako posluchači pomáhá ověřovat, zda jsme pochopili, co mluvčí řekl, a také, co tím mínil. Zpětná vazba reflektující naše chápání významu sdělení dává mluvčímu příležitost v případě potřeby nabídnout objasnění.

Za druhé prostřednictvím aktivního naslouchání dáváme mluvčímu najevo, že uznáváme a přijímáme jeho pocity.

Za třetí aktivní naslouchání podněcuje mluvčího, aby zkoumal své pocity a myšlenky. (CERMANOVÁ, 1996)

Naslouchání, kultura a pohlaví

Naslouchání je do určité míry nesnadné díky nevyhnutelným rozdílům v komunikačních systémech mluvčích a posluchačů. Jestliže mluvčí a posluchači pocházejí z různých kultur nebo jsou různého pohlaví, vzájemné odlišnosti a jejich následky budou přirozeně mnohem větší.

Naslouchání a kultura

Kultura, ve které jsme byli vychováni, ovlivňuje naše naslouchání v mnoha oblastech. Jsou to jazyk a řeč, neverbální signály, přímé a nepřímé vyjadřování, zpětná vazba, rovnováha mezi vyprávěním a důkazy, důvěryhodnost.

Jazyk a řeč

I když mluvčí a posluchači hovoří stejným jazykem, mohou přitom používat odlišné významy, odlišné styly a odlišnou výslovnost a artikulaci. Ani dva lidé nemluví přesně stejnou řečí. Každý mluví svým idiolektem, což je neopakovatelná variace určitého jazyka.

V mnoha oblastech téže země se najde řada různých přízvuků. Rodný jazyk působí jako filtr, který ovlivňuje přízvuk a výslovnost druhého jazyka.

(CEJPEK, 1998)

2.7. VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE V MANAGEMENTU

Řeč těla je pro každého velice důležitá, neboť výrazně ovlivňuje náš případný úspěch či neúspěch v jakémkoli společenském střetu a to jak v osobním, tak i v profesním. Význam nonverbální komunikace se odráží jak v psychologických, tak i v medicínských výzkumech. Jejich výsledky jednoznačně praví, že 80 procent informací získáváme zrakem, 10 procent sluchem a zbytek ostatními smysly. Říká-li někdo: „Souhlasím s Vámi.“, přesto však jeho gesta jsou opačná, není složité dojít k jinému závěru.

Stejně tak, jako lze klamat ve verbální komunikaci, je možné klamat i v nonverbální, ale přeci jen mnohem více lidí dokáže lhát slovně než vizuálně, neboť to je mnohem složitější a celkově náročnější. Jiný výzkum prokázal, že pouze 7 procent toho, co chce účastník jakékoli komunikace vyjádřit, je zachyceno verbálně. O významu obrazového prožitku hovoří sama schopnost těla vnímat - porovnáme-li množství informací, který člověk dokáže získat sluchem a zrakem, zjistíme, že oko zachycuje

mnohem více informací, na větších frekvencích a vzdálenostech, než to dokáže sluch. Není tudíž divu, že 95 procent dotázaných by raději přišlo o svůj sluch, než o svůj zrak.

(KOONTZ, WEIHRICH, 2000)

Neverbální komunikace, nonverbální komunikace, mimoslovní komunikace či řeč těla jsou v poslední době populární termíny. Co si však pod těmito pojmy máme představit?

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Probíhá prostřednictvím výrazů obličeje, gest, pohybů (kinetika), způsobu držení těla, pohledů a pohybů očí, změn vzdáleností mezi komunikujícími, signálů ovládní prostoru, postojem těla (proxemika).

Zájem vyjadřuje mírný předklon k mluvčímu, dotek ruky na lokti a oční kontakt. Vztah dvou lidí je často vyjadřován jejich vzájemným postavením – přátelé stojí blízko u sebe, zatímco velká fyzická vzdálenost je typická pro osoby, které se příliš neznají.

Pro manažery má neverbální komunikace dvojí smysl: jednak mohou poznat pocity druhé osoby během jednání a jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že vytvoří u druhé osoby pozitivní dojem.

Význam nemá jen každý prvek mimoslovního vyjádření samo sobě, ale je důležité si všimnout celku, jsou-li mimoslovní projevy v souladu či nikoli, nejen mezi sebou, ale také ve vztahu k slovnímu vyjádření.

(DEVITO, 1999)

Vnímáme během rozhovoru s partnerem jeho neverbální projevy? Jednoznačná odpověď na tuto otázku zní: Ano. Podle různých výzkumů je podíl neverbální komunikace až šedesát sedm procent, to znamená, že z celkového množství informací až 67% těchto informací vnímáme z mimoslovního projevu našeho partnera. Tento podíl se však různí podle výzkumů. Asi nejuznávanější výzkum A. Mehrabiana hovoří o 55% podílu neverbální komunikace a 45% podílu komunikace verbální (pouhých 7%

informací vnímáme z obsahu slov a zbývajících 38% informací připadá na tón řeči, intonaci, sílu a zbarvení hlasu). (CEJPEK, 1998)

2.7.1. Podvědomé vnímání

Proč je podíl neverbální komunikace na získávaných i předávaných informacích tak vysoký? Gesta, postoje a další projevy vnímáme i činíme většinou podvědomě. Většina z nás sice přemýšlí nad tím co říká, ale málokdo se soustředí na své neverbální projevy. A toto samozřejmě platí i opačně, soustředíme se na partnerova slova a na jeho hlas a méně či vůbec se soustředíme na jeho "řeč" těla. Vzhledem k tomu, že do současné doby bylo zaznamenáno více než jeden milion gest, postojů, pohledů a jiných projevů neverbální komunikace, je zřejmé, že není možné všechny tyto podněty zpracovávat vědomě a během hovoru se na všechny soustředit. Pro srovnání můžeme uvést fakt, že pro základní komunikaci v cizím jazyce stačí znát přibližně 3000 slov.

(<http://www.jobpilot.cz>)

Naučená či vrozená komunikace?

Je neverbální komunikace vrozená? Jsou neverbální projevy lidí všech národů a národností stejné, nebo se liší podle kultury či místa, kde tito lidé žijí? Některé projevy neverbální komunikace jsou vrozené a všichni lidé v určitých situacích reagují stejným způsobem. Například všichni lidé na naší planetě umí použít signál pozdvižení obočí jako projev snahy upoutat pozornost či projev zájmu komunikovat s druhou osobou. Jedině japonská kultura se snaží tento pohyb u příslušníků svého národa eliminovat, přesto jsou Japonci schopni signál pozdvižení obočí používat. Jde pravděpodobně o velmi staré gesto z hlediska vývoje lidstva, protože stejný projev neverbální komunikace je možno pozorovat i u goril a jiných druhů primátů. Jiná gesta a postoje jsou naučené a mají přímou souvislost s výchovou a kulturou. Jasným příkladem jsou výrazy souhlasu a nesouhlasu. Zatímco u nás je běžné souhlasit pokýváním hlavy a nesouhlasit pohybem hlavy z jedné strany na druhou, v jiných kulturách se souhlas i nesouhlas vyjádří přesně opačným způsobem.

Lze jednoznačně určit význam jednotlivých gest nebo výrazů obličeje? Ne. Neverbální komunikaci partnera je nutno hodnotit komplexně, jako soubor všech mimoslovních projevů. Nelze jednoznačně říci, že například gesto překřížených paží automaticky vyjadřuje pouze nepřátelství či nesouhlas. A naopak, že úsměv na tváři partnera znamená radost ze setkání. Je třeba projevy partnera posuzovat jako celek a jednotlivá gesta, mimiku, postoje a doteky dávat do kontextu s ostatními projevy. Pokud jednotlivé projevy v souladu nejsou (druhá strana něco předstírá či tají), získáváme pocit, že něco není v pořádku, něco nám na partnerovi "nesedí". V tomto okamžiku naše podvědomí signalizuje nesoulad a začínáme vědomě přemýšlet o gestech či postojích partnera a pojmeme vůči němu nedůvěru. Z tohoto důvodu je mnohem obtížnější "lhát" neverbálně než lhát slovy. I přesto je však možné a užitečné studovat "řeč" těla a naučit se ji znát a používat. (<http://www.jobpilot.cz>)

2.8. PROSTOROVÁ A TERITORIÁLNÍ KOMUNIKACE

Komunikační vzdálenost je jedním z nejvýznamnějších nonverbálních sdělení. Vyjadřuje jak souhlas, tak i náklonnost a pocit uvolnění. U každého jedince a dokonce i v různých kulturách jsou velikosti vzdáleností o různých významech modifikovány.

Způsob, kterým využíváme prostor, hovoří k druhým stejně hlasitě a jistě jako slova nebo věty. Blízkost mluvčího vůči posluchači signalizuje něco jiného, než velký odstup a vzdálenost.

Prostorové vzdálenosti

Způsob využívání prostoru (proxemika) sděluje obsáhlou řadu signálů. Existují čtyři vzdálenosti, které definují typ vztahu mezi lidmi:

Intimní vzdálenost – představuje odstup 45 cm a méně. Přítomnost druhého je nepřehlédnutelná. Je slyšet i cítit jeho dech. Intimní vzdálenost je využívána např. pro milování, zápas nebo ochranu.

Osobní vzdálenost – je rozmezí 45 až 120 cm. Tato vzdálenost definuje naši ochrannou bublinu, kterou se snažíme udržet nenarušenou vniknutím někoho druhého. Vstup do této zóny dovolujeme jen určitým lidem, např. těm, které milujeme.

Společenská vzdálenost – je v rozmezí 1,2 až 3,7 m. Používáme ji k obchodním a společenským komunikacím. Čím větší odstup udržujeme, tím formálněji naše interakce vypadají.

Veřejná vzdálenost – odstup větší než 3,7 m. Tato vzdálenost je základem naší osobní ochrany. Umožňuje nám v případě potřeby podniknout obranné akce. Tento odstup budeme dodržovat v dopravním prostředku od opilého člověka.

Komunikační vzdálenost je ovlivněna nejen kontinentem či státem, ale také hustotou osídlení; lidé z venkova například akcentují větší vzdálenost, než lidé z města. Při setkání hraje důležitou roli nejen vzdálenost, ale i úhel, který svíráme s druhou osobou. Za odpovídající považují jiný úhel ženy a jiný úhel muži. Ženy dávají přednost čelnímu postavení, kdežto muži spíše boční pozici, stojí-li před ním jiný muž čelem, chápe toto postavení jako ohrožení. Obdobné pravidlo platí také při sezení.

(DEVITO, 1999)

Teritorialita

Pojem teritorialita byl převzat z etologie. Znamená projev vlastnických vztahů k určitému prostoru nebo předmětu. Velikost a umístění teritoria vypovídají o postavení člověka.

Projevem postavení je také nepsaný zákon zaručující výše postaveným právo invaze. Prezident velké společnosti může narušit teritorium svého nižšího úředníka tím, že vpadne do jeho kanceláře, zatímco opak by byl nemyslitelný.

(HARTL, 1993)

2.9. MOTIVACE

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují lidské jednání a prožívání. **(NAKONEČNÝ, 1997)**

Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. **(MAYEROVÁ, 1997)**

Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyústí do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení. **(PURKRÁBEK, JANDA, NOVOTNÝ, 1988)**

Nutno si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají složitější.

Motivace jako termín je odvozen z latiny (moveo, -ere, movi, motum – hýbati, pohybovati). Vyjadřuje hybné síly chování, jeho činitele. Motivace je v obecné psychologii studována teprve od konce minulého století. Na počátku XX. století, ani po tak dlouhé době, zatím vědci nedospěli ke zcela jednotnému významu tohoto psychologického pojmu. I přesto, že po příčinách lidského chování se ptali již antičtí filozofové, není psychologie s tímto pojmem ani zdaleka vypořádána. To už je ale úděl naprosté většiny psychologických pojmů. Skoro by se dalo říci, že to je jediné psychologické paradigma. Nikdy v ničem nejsme jednotní a zcela se vším vypořádání. **(MILKOVICH, BOUDREAU, 1993)**

Na čem se jsou vědci ale vesměs shodnout je, že otázka motivace je otázka, proč se člověk chová tím nebo oním způsobem. Nicméně pojem motivace je vymezován různě. Motivaci lze chápat jako hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování. **(PURKRÁBEK, JANDA, NOVOTNÝ, 1988)**

Motivaci nikdy nikdo neviděl, že je to pojem vyjadřující určité závěry z toho, co je pozorováno, totiž z toho, že chování směřuje k dosažení určitých cílů, že probíhá s určitou silou (úsilím), že člověk prožívá touhy a chtění. V tomto smyslu vyjadřuje pojem motivace druh postulované intervenující proměnné a zahrnuje následující fenomény:

- energii; vzrušení,
 - zaměření této energie na určitý cíl,
 - selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné,
 - organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí, pop. jejich sekvenci,
 - udržování zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky.
- (MADSEN, 1979)**

V tomto smyslu pak pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Nelze však v tomto případě jednoznačně oddělit proces motivace od ostatních psychických procesů (emoce, kognitivní fce., ...).

Shrňme různé významy pojmu motivace v psychologii:

- motivace jako příčina pohybu,
- motivace jako důsledek změn stavu organismu,
- motivace jako abstrakce z kontinua aktivace,
- motivace jako determinanta zaměřování chování,
- motivace jako výklad smysluplných souvislostí duševního života
- motivy jako důvody rozhodování v situaci volby.

Vývojově nejnižší vrozenou formou motivace reprezentují nepodmíněné reflexy, resp. instinkty, preformované způsoby chování, které zajišťují účelnou, v některých směrech však poněkud rigidní adaptaci jedince na základní životní situace (obrana, útok, lov, pátrání) a vyjadřují základní biologické funkce organismu (reprodukcí individuálního života a života druhu, tj. sexuální chování). Instinkty jsou u vyšších druhů živočichů do jisté míry modifikovatelné učením. Z tzv. primárních motivačních systémů, tj. vrozených biologických potřeb, které fungují jako instinkty, se vyvíjejí podmiňováním tzv. sekundární motivační systémy, tj. naučené tendence chování, a to jak jeho síly a směru, tak i způsobu. Sekundární čili naučené motivační systémy lze chápat jako systém zvyků zaměřených na dosahování určitých odměn a na vyhýbání se určitým trestům. Zvyky jsou habituální, v podstatě automaticky probíhající způsoby chování. Vývojově nejvyšší úroveň motivace představuje volní jednání, v němž se

podstatným způsobem uplatňuje vedle vnější také vnitřní kontrola jednání. Volní akty jsou zaměřeny nejen navenek, ale i dovnitř na podněcování a utlumování určitých impulsů. Vývoj motivačních systémů probíhá tedy od vrozených instinktů přes naučené zvyky (apetence a averze) až po aktivní volní regulaci chování, v níž se uplatňují již vývojově vyšší hodnotové orientace, které ovlivňují rozhodování ve volbě prostředků i cílů. (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993)

2.9.1. Motiv

Motivace je tedy jak je patrné výše jakýsi proces. Jeho součástí je motiv, což je hypotetická dispozice k tomuto procesu. Na motivy můžeme usuzovat z nejrůznějších projevů lidí. Zejména z toho, že za stejných okolností jednají různě nebo za různých okolností stejně (u téhož jedince), i z toho, že se různí jedinci liší ve svých odpovědích na určité podněty, usuzujeme, že příčinou těchto odlišností jsou určité pohnutky, motivy, které mohou být u různých lidí různé a mohou se měnit u téhož jedince. Nikdy nejsme prakticky motivováni pouze jedním motivem, ale vždy komplexem, v němž jsou motivy vzájemně propojeny a ovlivňují se. Například pokud se chci jen nasytit – mám hlad – není to jen hlad co nás motivuje k jídlu, ale i vůně, vzhled, dokonce i to, že jedí ostatní pro nás může být motivující. To bylo dokázáno v jednom pokuse s krysami, kdy sytí jedinci začali opět jíst když byli do jejich klece přidáni hladový jedinci. Za normálních podmínek by tito jedinci už nejedli, ale můžeme se jen dohadovat co je motivem v tu chvíli, kdy začne jíst hladový jedinec. (NAKONEČNÝ, 1997)

Současné teorie motivace rozpracovávají dvojí pojetí motivu. Je tomu stejně jako s pojetím motivace. V širším pojetí jsou motivu připisovány tři funkce v lidském chování. Je to funkce direktivní, energetizující a dynamická (takové pojetí je například běžné v hédonických a incentivních teoriích motivace). V užším pojetí je motivu připisována pouze funkce energetizující a dynamogenní. Funkce direktivní je zajišťována jinými psychickými procesy, nejčastěji kognitivním (tak je tomu například v kognitivních teoriích motivace nebo v humanistických teoriích motivace).

Dále se dají dělit motivy např. podle vzniku (primární a sekundární), podle orientace (na prostředky a cíle – zde se dá polemizovat zda u prostředku nelze místo označení motiv použít pojmu potřeba), podle znaménka (pozitivní, apetitivní a

negativní, averzivní), podle stupně vědomí (vědomé a nevědomé – touto problematikou bych se rád zabýval podrobněji později), podle intenzity apod. (MADSEN, 1979)

Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit. Chování směřuje k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu. Chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení. Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární. Ve zjednodušujícím pohledu bývají oba tyto termíny ve svém významu ztotožňovány, resp. potřeby bývají chápány jako druh motivů, např. vedle zájmů. V hlubším pohledu na proces motivace je však nutné jejich rozlišení.

(NAKONEČNÝ, 1997)

V souhrnu lze tedy o potřebách a motivech jako dvou klíčových konceptech motivace říci následující:

- **potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťuje, tj. nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec chování;**
- **motivы vyjadřují obsah dovršující reakce (uspokojení), a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování.**

2.9.2. Motivace a její vztah k ostatním psychickým procesům

Motivace a emoce. Úzké funkční sepětí obou těchto procesů je zřejmé; vznik potřeb, průběh instrumentálního chování, zejména narazí-li na překážky (frustrace) a dosáhne-li cíle, je spojen s emočními zážitky, nejsilnějšími ve finální fázi dovršující reakce (uspokojení). Některé potřeby a motivy jsou přímo definovány v termínech konkrétních emocí (strach, hlad, únava, porozumění, láska atd.). Motivované chování směřuje k dosahování příjemného a k vyhýbání se nepříjemnému, což původně souviselo s biologickou hodnotou podnětů (to co bylo biologicky užitečné pro člověka, bylo i příjemné, to, co bylo pro člověka neužitečné, bylo nepříjemné a naopak) a co

dnes souvisí se subjektivním významem situací - zde je zřejmí vztah i k vnímání. Motivující je však nejen dosažení smyslového blaha, ale i blaha duševního, resp. duchovního, a vyhnutí se nejen smyslově nepříjemným podnětům, ale i nepříjemným pocitům viny, zklamání a dalším. Emoce a motivace jsou v podstatě dvě stránky téhož funkčního komplexu, jak to plyne z výše uvedeného výkladu a jak to potvrzuje styčný fenomén aktivace, jakož i koncept významu, resp. subjektivního smyslu situace a chování. (MAYEROVÁ, 1997)

Emoce jsou hlavním činitelem na poli hedonistických teorií. Podle hedonistických teorií je emoční kvalita příjemnosti a nepříjemnosti rozhodujícím motivačním kritériem. Hedonický princip byl formulován různě, ale vždy v tom smyslu, že organismus vyhledává příjemnost a vyhýbá se nepříjemnosti. Zásadně se každé zesílení tenze nebo drivu považuje za nepříjemné a jejich redukce za příjemnou. Předpokladem je, že každý organismus už sám o sobě k některým stimulům inklinuje, jiné odmítá, takže je motivován k vyhledávání prvních a k vyhýbání se druhým. Chování pak není koneckonců zaměřeno na obsah, ale na emoční, motivační stav. K řadě představitelů hedonismu v motivaci lidského chování patří např. i Freud v tom smyslu, že vysvětluje chování na základě principu slasti (rozkoše), tj. snahy dosáhnout libosti (pudy hledají radost). (MADSEN, 1979)

Motivace a osobnost. Nakonec bych se ještě rád zmínil o vztahu motivace a osobnosti. Neboť všechny psychické procesy jsou vlastně spojeny jakoby do „jednotného celku“ - v osobnosti. Osobností se rozumí organizovaný celek duševního života člověka, jehož centrem je ego, tj. sebepojetí s tendencí po udržování, resp. zvyšování hodnoty sebe sama - což se projevuje individualizací ve zpředměťování potřeb. V tomto smyslu také G. W. Allport rozlišuje ego-angažovanou motivaci a již F. Hoppe hovoří na základě svých experimentů s aspirací o tom, že se lidé chovají tak, aby své „sebe-ocenění“ udrželi na nejvyšší možné úrovni. (NAKONEČNÝ, 1997)

2.9.3. Motivované a nemotivované chování

Pokud chceme pochopit motivaci lidského chování úplně, je třeba se zmínit o otázce motivovaného a nemotivovaného chování. Prostě zda je veškeré naše chování

motivováno nebo ne. Samozřejmě hodně záleží na tom, jak široký význam pojmům motivace a chování přisoudíme.

Ne každý element chování organismu má svůj motiv, ale každý má svou příčinu; určité projevy chování, jako je např. funění, mohou být náhodným výrazem určité excitace, nebo může jít o reflexní reakci.

(BALLACHEY, KRECH, CRUTCHFIELD, 1968)

Uznáme-li fakt nevědomé motivace (tj. motivace, jejíž původ a smysl subjekt nezná), musíme připustit, že veškeré chování člověka (tj. chování v rovině molární, vystupující jako psychologicky smysluplné) je motivováno **(NAKONEČNÝ, 1997)**.

Pro lidské chování je také charakteristické, že se v něm uplatňuje substituce motivů; např. nadměrné jedení nemusí být vždy motivováno hladem nebo apetitem, ale osamělostí nebo jinými zdroji úzkosti. Časté vyhledávání sexuálních dobrodružství nemusí plynout z nadměrně silného sexuálního pudu, ale z komplexu méněcennosti apod. Mezi další zvláštnosti nevědomé motivace patří tedy také tzv. komplexy. C. G. Jung (1904) jimi označil ty motivační činitele, jež se utvářejí jako důsledky různých, obvykle negativních zkušeností, které jako neasimilované prvky vyvíjejí trvalý motivační, obvykle nevědomý vliv na chování, jehož cílem je kompenzace daného komplexu. **(MADSEN, 1979)**

3. CÍL PRÁCE A METODIKA

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je:

- 1. analýza úrovně komunikace a její následný vliv na motivaci pracovníků ve vybraném podniku,**
- 2. návrhy změn pro zefektivnění komunikace a motivace pracovníků.**

Nejprve bylo provedeno studium odborné literatury ze různých zdrojů, které poskytlo základní informace o problematice komunikace, vnitropodnikové komunikace, přenosu a toku informací a úrovně motivace v podniku.

Dalším krokem bylo podrobné analyzování a rozebírání komunikačních a motivačních prvků a jejich vazeb. K tomuto bylo použito metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Kvalitativním výzkumem byly interpretovány pohledy subjektů na úroveň komunikace a motivace. Byl použit podrobný popis každodenních situací, porozumění akcím a významům v jejich sociálním kontextu. Byly upřednostňovány otevřené a nestrukturované výzkumné plány, analýza vycházela z velkého množství informací o malém počtu jedinců. Převažoval zájem o reálné celky, interakce mezi aktéry a individuální osudy. Úkolem bylo vytvoření holistického obrazu zkoumaného, zachycení toho, jak účastníci procesů situace interpretují a zachycení těchto interpretací.

Kvantitativní výzkum byly popsány jevy pomocí proměnných (dotazník s pětistupňovou škálou), které byly sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky měření byly pak zpracovány a interpretovány pomocí grafů.

Před vlastním šetřením dotazníkovou metodou byly jasně stanoveny, na jaké otázky je třeba znát odpověď a na tomto základě byly otázky vytvořeny. Bylo vytvořeno několik kategorií otázek které budou podrobně rozebrány v další kapitole.

Při vlastním shromažďování dat v podniku byl kladen důraz na některé aspekty, jako např. stejný obsah. Všechna data musela být shromážděna ve stejném období, aby se dala slučovat. Jde o získání informací od jednotlivce, nikoliv o informace ovlivněné při sběru vytvářením společného názoru v rodině či ve skupině.

Zjištěná data byla zpracována do textu, tabulek a grafů na PC v programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

V závěrečné části byly z výsledků vypracována doporučení pro odstranění zjištěných komunikačních bariér a zlepšení komunikace a motivace jako takové.

3.2. METODIKA

Metodika postupu je do určité míry již naznačena v zadání diplomové práce. Pro vypracování práce bylo postupováno následujícím způsobem:

- **studium literárních pramenů zabývajících se problematikou komunikace a motivace,**
- **absolvování rozhovorů s pracovníky,**
- **pozorování vymezených jevů u pracovníků,**
- **zjištění a vyhodnocení úrovně komunikace a motivace,**
- **zadání dotazníku,**
- **vyhodnocení dotazníků.**

4. VLASTNÍ PRÁCE

Jako objekt zkoumání byla zvolena firma ITYMA, s.r.o., která nyní sídlí v Nymburce. Vybrána byla pro to, že diplomant má možnost do společnosti zavítat v jakoukoliv dobu a zná se všemi pracovníky jak formálně, tak s některými i neformálně.

4.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU ITYMA, S.R.O.

Jako objekt zkoumání byla zvolena firma ITYMA, s.r.o., která nyní sídlí v Nymburce, na Náměstí Přemyslovců. Tato firma vznikla 17. srpna 2004. Je to

marketingová agentura zabývající se ekonomikou, účetnictvím, financemi, managementem, marketingem, obchodem a službami. Tato společnost s ručením omezeným má za předmět podnikání:

- **zprostředkování obchodu,**
- **zprostředkování služeb,**
- **maloobchod se smíšeným zbožím,**
- **specializovaný maloobchod,**
- **velkoobchod,**
- **reklamní činnost a marketing.**

V této firmě pracuje 7 zaměstnanců v hlavním zaměstnaneckém poměru, kdy jeden z nich je jednatelem (Šárka Novotná, Píсты 155, PSČ 289 13), která jedná za společnost. Podepisování za společnost se děje tak, že jednatel k napsanému nebo vytištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis.

Základní kapitál společnosti činí 100.000,- Kč.

4.2. POZOROVÁNÍ

Pozorování proběhlo náhodně v časovém rozmezí mezi lednem a březnem 2006, vždy ve čtvrtek nebo pátek. Pozorování v tomto časovém rozmezí bylo uskutečněno z důvodu přítomnosti všech pracovníků firmy, včetně vedoucího a jednatele. Bylo tedy možné v tento čas provést pozorování všech níže uvedených kategorií, kterými jsou:

vedoucí pracovníci <=> řadoví pracovníci

řadoví pracovníci <=> řadoví pracovníci

Pozorování bylo zajištěno přímou účastí během kontaktů pracovníků a předmětem bylo převážně sledování chování jednotlivých osob k druhým. Byl zde brán v potaz jak aspekt neverbální tak verbální komunikace. Jelikož má firma minimální počet zaměstnanců a veškeré dění probíhá na jednom podlaží v několika přilehlých

kancelářích, bylo možno pozorovat veškeré způsoby komunikace jak na oficiálních meetinzích tak při běžných rozhovorech při práci.

4.2.1. Komunikace vedoucího pracovníka s podřízenými

Ve firmě pracuje 7 zaměstnanců, z toho 1 řídicí pracovník, jednatel, sekretářka, manažer obchodních zástupců a 3 obchodní zástupci. Průzkum byl aplikován na 5 zaměstnancích. Z průzkumu byli vyřazeni - jednatel (pouze jedná; na komunikaci ani motivaci se nepodílí) a vedoucí pracovník. Pracovníci se scházejí každodenně v čase kolem začátku pracovní doby. Mezi vedoucím pracovníkem a ostatními pracovníky jsou při komunikování udržovány větší osobní vzdálenosti. Pramení to z určité neznalosti a odtažitosti od základních manažerských dovedností vedoucího, která je dle výzkumu jedním z hlavních problémů firmy. Vedoucí pracovník jen zřídka doprovází svá sdělení gesty. Jeho pohyby rukou nejsou tak časté a pokud je používá, tak ruce obvykle směřují směrem spíše k vlastnímu tělu než k osobě, se kterou hovoří, nebo ruce schovává za zády či v kapsách oděvu.

V komunikačním procesu je směrodatný oční kontakt, při kterém vedoucí pracovník často klopí oči, naproti tomu jeho podřízeným nedělá přímý oční kontakt problémy. Tyto projevy mohou naznačovat určité bariéry v komunikaci vedoucího pracovníka s podřízenými.

4.2.2. Komunikace mezi řadovými pracovníci

Další pozorovanou skupinou jsou řadoví pracovníci, u kterých byly sledovány prvky komunikace, stejně jako u vedoucích pracovníků. Tato skupina se svým vzájemným chováním při komunikaci značně liší od vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci při vzájemné komunikaci mezi sebou udržují kratší vzdálenosti (v rozmezí od 0,5 do 1 metru). Vzájemná pozice těl těchto komunikujících osob je často přímá (tvář v tvář) a sdělení je velmi často doprovázeno gesty (pohyby rukou) směřujícími od mluvčího k příjemci. Mluva řadových pracovníků je často doprovázena výrazným obličejovým výrazem, což symbolizuje otevřenost při předávaném sdělení.

Velmi častou reakcí příjemce na sdělení, je úsměv. To symbolizuje funkční zpětnou vazbu a vzájemné přátelské vztahy mezi zaměstnanci.

Také intenzita očního kontaktu je mezi zaměstnanci ve větší rozsahu, než je tomu při kontaktu s vedoucím pracovníkem. Oční kontakt je udržován relativně v průběhu celého procesu sdělování. Příliš intenzivní a po dlouho dobu trvající oční kontakt nebo žádný (minimální) naznačuje určité poruchy v komunikaci. To mezi touto skupinou zaměstnanců nebylo zjištěno.

4.2.3. Zjištění

Podle zjištěných způsobů komunikačních projevů uvnitř firmy je možno říci, že jsou zde určité komunikační bariéry a to zejména při komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Ty pak mohou být přenášeny dále do družstva, což může omezovat vytvoření potřebné motivace k pracovním úkonům.

Pozorování bylo doplněno několika rozhovory s pracovníky družstva a jako problematické se zdá být:

- **důvěra řadových zaměstnanců vůči vedoucímu pracovníkovi,**
- **řadoví zaměstnanci obvykle nepodávají návrhy, jak zlepšit svou práci, protože to vedoucí pracovník vnímá subjektivně, tedy jako útok na kvalitu jeho vedení,**
- **řadoví pracovníci trpí nepravidelným vyplácením odměny,**
- **řadoví jsou demotivováni pocitem budoucí neprosperity podniku.**

Pozitivními aspekty komunikace v podniku jsou:

- **podpora týmové práce na všech úrovních řízení organizace práce,**
- **mezilidské vztahy - na pracovišti panuje přátelská atmosféra,**
- **vzájemná pomoc a využívání i neformální komunikace mimo prac. dobu,**
- **flexibilní pracovní doba,**
- **okamžitě viditelné výsledky práce.**

4.3. DOTAZNÍK

Důležitým zdrojem informací je dotazník spokojenosti zaměstnance. Poskytuje přehled o komunikaci a vztazích v podniku. V dotazník spokojenosti zaměstnance jsem se zaměřil na otázky týkající se komunikace a přenosu informací v podniku, a dále na otázky o motivaci a její souvislosti s komunikací.

4.3.1. Vyhodnocení výsledků dotazníku

Cílem dotazníku je posoudit komunikaci a přenos informací uvnitř podniku a vliv těchto dvou aspektů na motivaci pracovníků.

Písemné dotazování, jako metoda sběru primárních informací, byla zvolena proto, abych jako tazatel neovlivňoval respondenta a aby měl respondent dostatek času a volného prostoru na promyšlení odpovědí.

Výzkum formou písemného dotazování byl proveden v lednu roku 2006. Celý systém dotazování byl anonymní a každý zaměstnanec měl na dotazník tolik času, kolik potřeboval.

K vyhodnocení dotazníků byla použita pěti-stupňová škála. Zaměstnancům byly předkládány určité formulace týkající se chování či postupu. Zaměstnanci klasifikovali míru výskytu daného chování či postupu podle zadané škály.

Diplomantovi se vrátilo 100 % vyplněných dotazníků, které byly rozdány. S ohledem na přátelskou atmosféru a malý počet zaměstnanců se tento jev dal očekávat.

Otázky byly seříděny do kategorií a vyhodnocovány v rámci dané kategorie. Dotazník obsahoval také otázky otevřené, ve kterých se respondenti mohli vyjádřit, aniž by byli omezováni škálou. Ve vyhodnocování tyto otázky tvoří samostatnou kategorii, nýbrž jsou vnořeny do kategorií jiných, kterých se připomínky týkají.

Zde je uveden přehled jednotlivých kategorií:

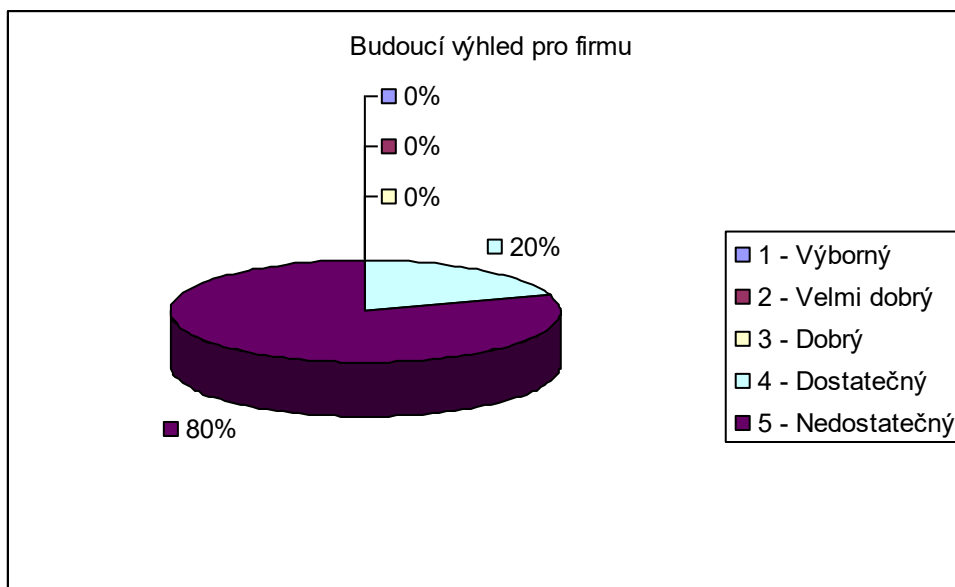
1. **Informovanost o záležitostech podniku.** Jak je zaměstnanec informován o podniku, o jeho budoucím vývoji.
2. **Komunikace s vedoucím (nadřízeným).** Jaké panují vzájemné vztahy a schopnost komunikovat mezi nadřízeným a podřízeným.
3. **Vlastní iniciativa a její ovlivňování.** Míra zainteresovanosti zaměstnanců a odezva jejich angažovanosti.
4. **Spolupráce a vztahy s ostatními.** Interakce s jinými zaměstnanci.
5. **Motivace zaměstnance.**

K vyhodnocení dotazníků byl použit systém ,který je velmi jednoduchý avšak náročný na čas. Veškeré odpovědi pro jednotlivé otázky a jejich míry výskytu se vysčítají a převedou do tabulek v Excelu, popřípadě do jiného tabulkového editoru. Pro lepší názornost a přehlednost výsledků byly z některých tabulek následně vytvořeny grafy.

Informovanost o záležitostech podniku

Cílem otázek v této kategorii bylo zjištění, zda se zaměstnanci cítí být informovaní o tom, jak si jejich podnik stojí a jakým způsobem jsou informováni.

Co se týče budoucnosti podniku, výsledky ukazují, že v podvědomí zaměstnanců si podnik stojí velmi špatně (viz. Graf 1.). Osmdesát procent respondentů hodnotilo budoucí vývoj nedostatečně, čili velmi špatně. Dvacet procent pak dostatečně.



Graf 1. – Budoucí výhled pro firmu

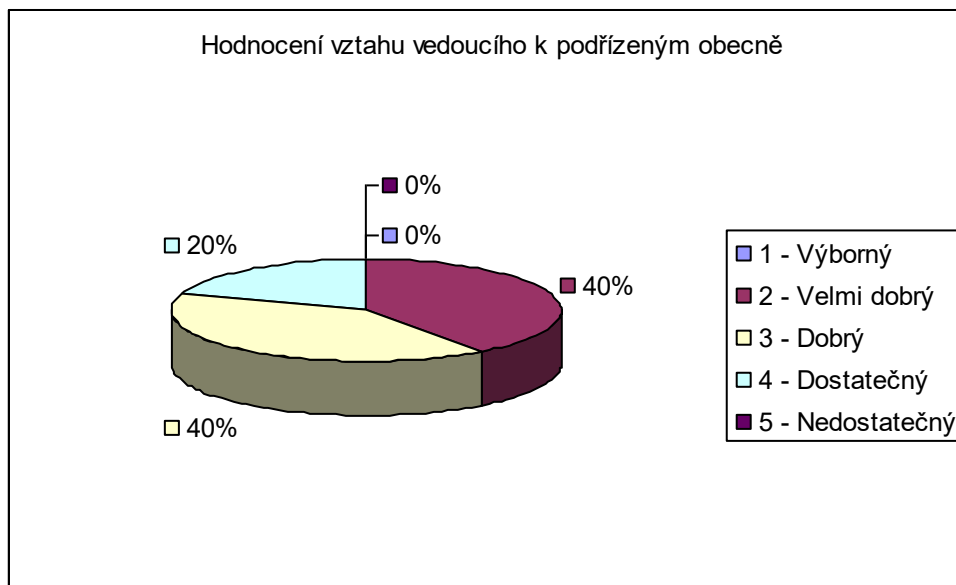
Co se týče způsobu informování, respondenti odpověděli, že o záležitostech podniku se nejčastěji dozvídají na „krátkém meetingu“ a „ústně od vedoucího“. O hospodářských výsledcích se nejčastěji dozvídají opět z „krátkého meetingu“ nebo „ústně od vedoucího“. U těchto otázek mohli respondenti uvést jeden až dva nejčastější způsoby přenosu informací.

Za záležitosti podniku se obvykle považují informace provozní, o probíhajících presentačních akcích, meetinzích s odběrateli... a další. tyto informace jsou nejčastěji předávány na „krátkém meetingu“, případně ještě připomenuty vedoucím pracovníkem. Informace o hospodářském výsledku je často předávána prostřednictvím jednoho zaměstnance, což je považováno za nevyhovující. Tyto informace by měli být sdělovány co největšímu počtu lidí.

Komunikace s vedoucím (nadřazeným)

Čtyřicet procent respondentů hodnotilo vztahy vedoucího k podřízeným obecně jako velmi dobré (viz. Graf 2.). Dalších čtyřicet procent hodnotilo tyto vztahy jako

dobré. Dvacet procent jako dostatečné. Z toho můžeme usuzovat na dobré vztahy s případnými výhradami, které byly patrné při kvalitativním výzkumu. Vztahy by se v tomto ohledu měly zlepšit, zvláště co se týče oboustranné důvěry a ochoty.



Graf 2. – Hodnocení vztahu vedoucího k podřízeným obecně

Komunikaci nadřízeného osobně k jednotlivému zaměstnanci hodnotili respondenti spíše jako dobrou. Naproti tomu kvalitu komunikace a spolupráce obecně hodnotili jako velmi dobrou. Mezi těmito hodnotami není významnějšího rozdílu. Celkově se dá říci, že úroveň poskytování informací a komunikace nadřízených je srozumitelná, pochopitelná a obecně dobře přijímaná.

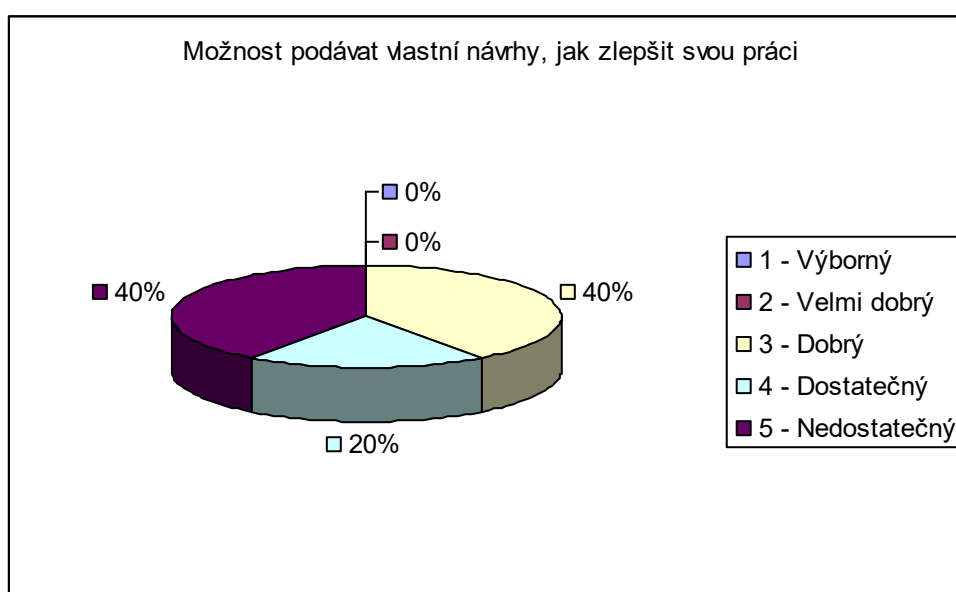
Nedílnou součástí efektivní komunikace je naslouchání. Tato vlastnost se považuje u řídicího pracovníka za jednu z klíčových. Ukázalo se, že řídicímu pracovníkovi ve společnosti ITYMA, s.r.o. tyto vlastnosti absolutně scházejí. To se vylučuje s předchozím závěrem, že řídicí pracovník umí komunikovat. Jako vysvětlení této nesrovnalosti můžeme vyvodit závěr, že pracovníci chápali komunikaci spíše jako oficiální, naproti tomu umění naslouchat jako osobní záležitost.

Vlastní iniciativa a její ocenění

Lidský faktor, neboli zaměstnanci, nejsou pouhé bezduché stroje, které provádí činnosti tak, jak jsou jim nařizeny, aniž by o nich přemýšleli. Lidé myslí a uvažují a

mohou mít nápady a otázky, které by mohly zefektivnit proces výroby, zjednodušit postupy práce nebo zlepšit či změnit určité okolnosti pracovních procesů. Proto by v podniku mělo vládnout ovzduší, kde se lidé nemusejí bát říci, když se jim něco nelíbí. Všem nápadům a návrhům by mělo být dopřáno vyslechnutí, kritika přezkoumána. Veškeré projevy takovéto iniciativy by měly být vítány a podporovány. Je to i vizitkou firmy, jak dbá na své zaměstnance a jak ji naslouchá.

Je proto logické, že tato kategorie začíná dotazníkovou otázkou: „Možnost podávat vlastní návrhy, jak zlepšit svou práci je...?“.

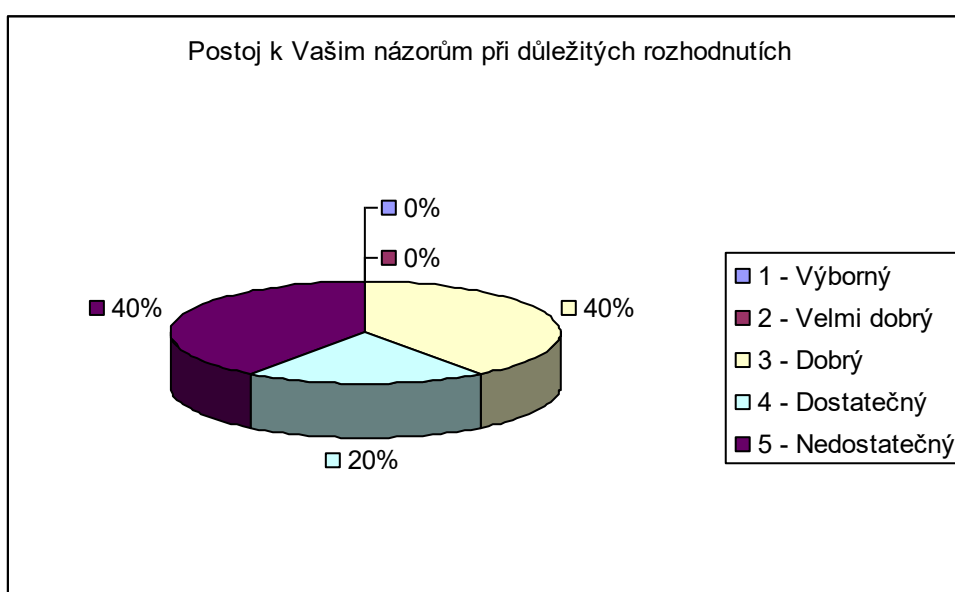


Graf 3.- Možnost podávat vlastní návrhy, jak zlepšit svou práci

Jak je patrné z grafu (viz. Graf 3.), tak čtyřicet procent respondentů shledává možnost podávat vlastní návrhy, jak zlepšit práci jako naprosto nedostatečnou (návrhy nepodávají vůbec nebo jen zřídka), dalších čtyřicet procent shledává tuto možnost jako dostatečnou a zbylých dvacet procent jako dobrou. Je třeba zjistit, zda je dané prostředí tak nepřístupné pro podávání návrhů, zaměstnanci nejsou motivováni pro zlepšení práce, nebo prostě není co zlepšovat. V tomto případě je mizivé procento pracovníků podávající návrhy na zlepšení práce odůvodněno nepřístupností vedoucího, jenž neshledává tuto možnost jako přínosnou pro jeho podnik.

Je důležité zaměstnance k iniciativě motivovat, a to i tím, že dostanou zpětnou vazbu na své návrhy a připomínky. Osmdesát procent zaměstnanců si myslí, že jejich iniciativa je oceněna jen zřídka nebo není oceněna vůbec!

Další otázky zjišťovaly, zda zaměstnanci mají účast na rozhodování o chodu úseku, ve kterém pracují, a zda je jejich názor brán v úvahu při důležitých rozhodnutích. Čtyřicet procent si myslí, že se na rozhodování o chodu oddělení podílí jen velmi zřídka, spíše vůbec, což jen potvrzuje výsledky ostatních otázek této kategorie. Úroveň ocenění je v tomto případě také nedostačující, vedoucí k demotivovanosti.

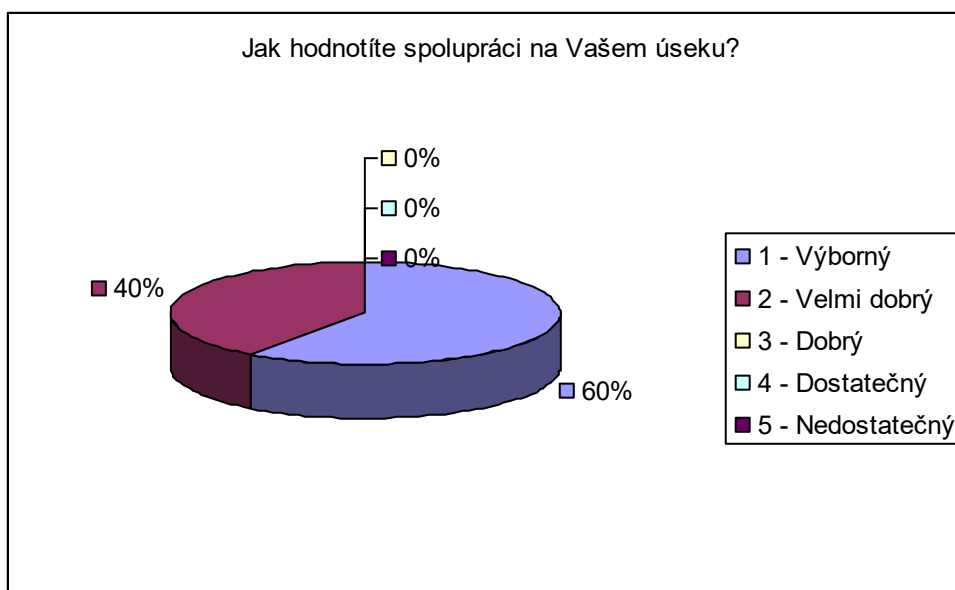


Graf 4. – Postoj k Vaším názorům při důležitých rozhodnutích

Při pohledu na to, zda je brán v úvahu názor zaměstnance, když se v podniku dělá důležité rozhodnutí, pak zaměstnanci odpověděli shodně jako v případě účasti na rozhodování o chodu úseku. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci poněkud resignují na debatu s vedoucím, týkající se návrhů nebo upozornění na nedostatky v chodu podniku apod. (viz Graf 4.)

Spolupráce a vztahy s ostatními

Na každé pracovní pozici se dostáváme do interakcí s jinými lidmi, ať už jsou to spolupracovníci, nadřízení, kolegové z jiných oddělení nebo třeba zákazníci. Nelze se tomu vyhnout (alespoň ne dlouhodobě). Proto je potřeba se naučit kooperovat, vycházet s ostatními alespoň tak, abychom mohli uskutečnit naši pracovní náplň. Tato část se tedy bude věnovat nejdříve vztahům a spolupráci v rámci daného oddělení, následovány vztahy a spoluprací s jinými zaměstnanci podniku a zakončí hodnocením spolupráce zaměstnanců s jejich nadřízenými u pohledu nadřízených.



Graf 5. – Jak hodnotíte spolupráci na Vašem úseku?

Spolupráci na konkrétním úseku hodnotili respondenti velice kladně (viz. Graf 5.). Šedesát procent odpovědělo, že spolupráce je výborná, čtyřicet procent respondentů hodnotí spolupráci na úseku jako velmi dobrou. Tento výsledek se jeví jako velice blízký realitě – na úsecích (odvozeno od výsledků kvalitativní analýzy) panuje přátelská atmosféra a zaměstnanci tvoří celkem solidní tým. Četnost diskusí o prac. problémech a úkolech a jejich řešení probíhá v klidu a diskutující strany se zpravidla snaží si pomáhat. Celkově jsou v tomto směru zaměstnanci ke spolupráci kladně motivováni, a dosahují lepších výsledků. To ostatně potvrzuje i dotazníkové hodnocení týmové práce.

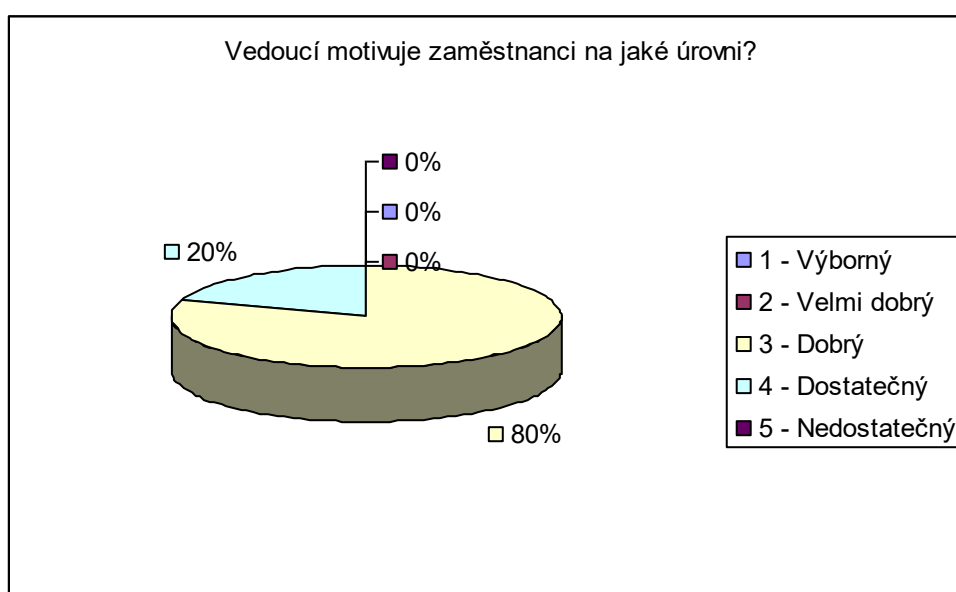
Co se týče mimopracovní komunikace s ostatními zaměstnanci podniku, tedy komunikace, která nemá nic společného s řešením pracovních záležitostí, sto procent

zaměstnanců ji považuje za výbornou. Důvodem je, že se zaměstnanci znají i v osobním životě a jsou všichni stejné věkové kategorie.

Motivace zaměstnance

Otázky shrnuté do této části měly za úkol zjistit pracovní motivovanost, zda se zaměstnanec cítí být motivován k výkonům, které jeho práce vyžaduje.

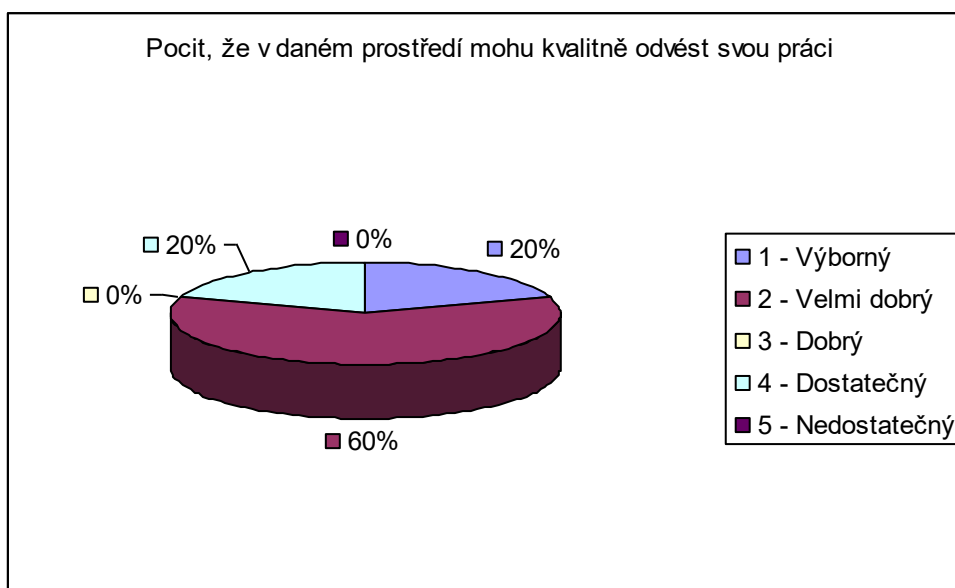
Prvním výzkumným faktorem, který logicky spadá do této kategorie dotazování byla tedy přímá otázka jakou kvalitně dokáže vedoucí své zaměstnance motivovat.



Graf.6 – Vedoucí motivuje zaměstnance na jaké úrovni?

Na tuto přímou otázku odpovědělo osmdesát procent respondentů, že kvalita motivace od vedoucí je dobrá (viz. Graf 6.). Dvacet procent odpovědělo, že úroveň je dostatečná. To samo o sobě naznačuje jak zaměstnanci odpovídali na další otázky této kategorie tázání.

Na pracovní motivaci má velký vliv pocit zaměstnance, že je pro práci důležitý, a že je jeho práce smysluplná a zajímavá. Práce nesmí být v rozporu s jeho osobními hodnotami, ať už pracovními nebo osobními. Pro zaměstnance je také důležitý význam práce pro podnik. V žádném případě by neměla práce zaměstnance obtěžovat a nenaplňovat, natož aby na ni nebyli hrdí.



Graf .7 – Pocit, že v daném prostředí mohu kvalitně odvést svou práci

Ve zkoumaném podniku odpovědělo šedesát procent respondentů, že v daném prostředí je jejich pocit, že mohou odvést svou práci kvalitně velmi dobrý (viz. Graf 7). Ostatní odpověděli, že je výborný nebo dostatečný. Pocit z vykonávání jejich úkolů mají všichni velmi dobrý nebo dobrý. Na toto hledisko musíme ale nazírat takovým pohledem, že různí lidé se dokáží různě objektivně ohodnotit. V průměru jsou v tomto směru zaměstnanci dostatečně motivováni pro výkony jim zadávané.

Významný vliv má také pocit aby vedoucí dostatečně informoval své zaměstnance o úrovni jeho spokojenosti s jejich prací. Potřebují zpětnou vazbu, informovat o tom jak se jim práce povedla.

Informovanost od vedoucího o jeho spokojenosti s prací je zaměstnanců ohodnotilo sto procent respondentů jako dobrou. Způsob uznání výkonu ohodnotilo také sto procent dotázaných jako dobrý.

Většinou se tedy dozví jak se jim práce podařila. Jsou dobře informováni jestli byl jejich vedoucí s prací spokojen. Z toho plyne, že vedoucí by se měli zamyslet nad tím, zda svým podřízeným poskytují zpětnou vazbu o tom, jak si vedou, jak plní plán,

jestli dosáhli mimořádných úspěchů nebo udrželi výkonnost/normu... Také by měli sledovat, zda byl zadaný úkol správně pochopen a nepřesnosti zkorigovat.

Co se týče spravedlnosti hodnocení hodnotí ho zaměstnanci jako velmi dobrý až výborný. Tvrdí tedy, že téměř všichni pracují stejně, ve všem si vycházejí vstříc a ohodnocení je prováděno spravedlivě.

Přenos informací

Z dotazníku vyplývá, že jednu z hlavních úloh v přenosu informací v podniku má přímý nadřízený, ať už se jedná o zadávání úkolů, hodnocení výkonu, informování o záležitostech podniku či konkrétního úkolu (komunikace směrem dolů) nebo o podávání návrhů, upozorňování na zlepšení či na nedostatky. Jeho úloha je zcela nezpochybnitelná.

5. DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN

Na základě kvalitativní metody výzkumu (rozhovor) byli zaměstnanci dotazováni, aby byly ověřeny výsledky metody kvantitativní, tedy dotazníkové hoštění.

Z rozhovorů o komunikačních metodách v podniku vyplývá, že většina komunikace v podniku je obstarávána ústně, zvláště na nižších stupních řízení. Z písemné komunikace je nejčastěji používanou formou elektronická pošta. Komunikace směrem dolů je zajišťována především prostřednictvím systému krátkých meetingů a ústních příkazů. Komunikace směrem nahoru probíhá většinou ústní formou; zajišťuje zpětnou vazbu tolik potřebnou pro pracovní motivaci. Je zároveň zdrojem informací o výkonech, nápadech a problémech. Mezi jednotlivými zaměstnanci probíhá horizontální komunikace, opět převážně ústní. Způsob řízení, která je ve firmě aplikován, se vyznačuje silným zaměřením na týmovou spolupráci.

V podniku se objevuje v hojné míře i neformální komunikace. Vedoucí se jí snaží zmírnit poskytováním pravidelných, pravdivých a včasných informací. Bohužel nedostatečně, což má za následek určitou formu názorové odlišnosti mezi vedoucím a zaměstnanci, kteří by záležitosti podniku v mnohých případech řešili jiným způsobem. Vedoucí pracovník však jejich připomínkám nedává dostatečný prostor.

Zaměstnanci se shodli, že o budoucím směřování podniku, stejně jako o hospodářských výsledcích společnosti se nejčastěji dozvídají na krátkém meetingu nebo ústně od vedoucího. Často také prostřednictvím druhých zaměstnanců. Krátkodobý meeting se odehrává přibližně jednou za čtrnáct dní při cca desetiminutovém setkání zaměstnanců v jedné z kanceláří.

Zaměstnanci jsou celkem spokojeni s tím, jak se vedoucí chová ke svým podřízeným. Komunikaci vedoucího s podřízenými obecně hodnotili nepatrně lépe, než úroveň komunikace vedoucího osobně k jednotlivým pracovníkům. Zaměstnanci se shodují, že jejich nadřízený neumí naslouchat. Celkově se dá říci, že komunikace s nadřízenými je srozumitelná, pochopitelná a obecně dobře přijímaná ovšem, s ohledem na absenci umění naslouchat u vedoucího, demotivující.

Zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní spolupráce v rámci svého úseku. Týmová práce hraje v tomto podniku velkou roli. Co se týče mimopracovní komunikace s ostatními zaměstnanci podniku, tedy komunikace, jež nemá nic společného s řešením pracovních záležitostí, je hodnocena výborně. Většina pracovníků se shoduje, že se jim dobře pracuje v týmu se svými spolupracovníky.

Téměř všichni zaměstnanci si myslí, že jsou velmi dobře informováni o svých úkolech; většina z nich se i dozví, jak se provedená práce líbila jejich nadřízeným. Většina zaměstnanců se také cítí být dobře informována o úkolech svého oddělení. Na pracovišti probíhají diskuse o pracovních problémech a úkolech.

Hlavní úlohu v komunikaci pro přenos informací má vedoucí, ať už se jedná o komunikaci směrem dolů (zadávání úkolů, hodnocení výkonu, informování o záležitostech podniku...) nebo komunikaci směrem nahoru (upozornění na zlepšení či nedostatky).

Zaměstnanci ITMYA, s.r.o. nepodávají často návrhy na zlepšení nebo připomínky.

Jak je patrné z dotazníkového průzkumu, převážná většina zaměstnanců shledává možnost podávat návrhy jako nedostatečnou a tudíž je pro ně tato možnost zbytečná. Dané prostředí je v tomto ohledu nepřístupné pro podávání návrhů, zaměstnanci nejsou motivováni pro zlepšení práce.

5.1. NÁVRHY ZMĚN V KOMUNIKACI

Bylo navrženo, aby byl vypracován jednotný dokument, komunikační směrnice, která by shrnovala komunikační techniky, jejich formu, častost i preferované použití. Systém komunikace by měl být vědomě budován.

To samé bylo navrženo i v oblasti motivace. Měl by být vytvořen motivační program ve formě podnikového dokumentu, který by upravoval činnost příslušných řídicích pracovníků. Vhodné by bylo rovněž publikovat tento program ve formě podnikové brožury pro informovanost zaměstnanců.

Příklad vylepšení motivačního programu by mohlo být např. posilování zpětné vazby, důraz na celistvost úkolů, zvyšování pestrosti práce, zavést pravidelné ohodnocování zaměstnanců, klást větší důraz na komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími atd.

Bylo navrženo zveřejnění výsledků dotazníkového šetření, např. veřejným vyhlášením na krátkém meetingu a následným vyvěšením na nástěnce. Dále potom vytvořit nápravná opatření. Pracovníci v něm musí vidět prostředek změny jejich pracovního prostředí, způsob vyjádření se k dění v podniku.

Bylo navrženo přehodnotit systém iniciace, povzbuzování iniciativy, např. odměňováním přijatých návrhů. Zaměstnanci si musí uvědomit svou úlohu v organizaci, musí cítit odpovědnost za komunikaci na svém pracovišti i mimo něj. Je potřeba zdůraznit jim, že jejich návrhy, připomínky, nápady jsou opravdu vysoce vítány a je třeba, a to především, se k nim takto rovněž chovat. Důsledně vybízet k podávání zlepšovacích návrhů, dotazů i k vyjadřování nespokojenosti a tu následně řešit.

Řídící zaměstnanec je tím, kdo rozhodujícím způsobem určuje situaci jak v oblasti sdělování, tak i tam, kde jde o žádoucí ovlivňování zaměstnanců. Aby jeho činnost byla v obou případech dostatečně efektivní, musí vždy jednat v souladu se zákonitostmi či objektivními požadavky sociálního styku uskutečňujícího se v rámci vertikálních vztahů v organizaci (vztahy mezi vedoucími a jimi řízenými zaměstnanci). Bylo tedy navrženo, aby řídicí zaměstnanec dbal více na základy dovedností týkajících se řízení lidských zdrojů a managementu.

Od řídicího zaměstnance se očekává, že bude schopen svým zaměstnancům naslouchat, tak aby jim mohl v přiměřené míře poskytnout akceptující reflexi a dále na ně vhodně působit. Takto schopný vedoucí umožňuje svým zaměstnancům, aby byl vysoký výkon u zaměstnanců doprovázen také jejich spokojeností. Bylo tedy navrženo vedoucímu pracovníku, aby se pokusil více aktivně naslouchat a brát v potaz připomínky svých zaměstnanců.

Pouze zaměstnance, kteří vědí vše podstatné o chodu organizace, více zajímá i to, co překračuje rámec jejich práce. Stávají se způsobilými a ochotnými poskytnout

svou pomoc, pokud je jí třeba. Bývají schopni zaskočit za nemocného kolegu, vyřídit záležitosti, které přímo nespádají do jejich kompetence. Zaměstnanci se cítí dobře informováni, přesto bylo navrženo, aby se systém informování vylepšil. Budoucí plány by neměly být sdělovány pouze ústně, ale pro pracovní motivaci by měl zajisté velký přínos i vypracování struktury budoucích plánů písemnou formou.

Zaměstnanci při rozhovorech uvedli, že nejsou spokojeni se systémem odměňování. V mzdových předpisech se sice objevuje určitá peněžní částka za určitou odpracovanou dobu, ale realita je jiná. Vedoucí pracovník nezvládá základní komunikační ani motivační praktiky. Odměna je pracovníkům dávana po částech, s tím, že po předání první části odměny si pro každou další musí zaměstnanci chodit sami, když už jim to situace jinak nedovolí. Toto je považováno za hrubou chybu, která se projevuje jak na úrovni komunikace tak zásadně na úrovni motivace. Je na snadě, že tento aspekt chování vedoucího zaměstnance by měl být v co nejkratším časovém horizontu odstraněn. Zaměstnanci by měli získat pocit, že jejich vykonaná práce není samozřejmostí a že si jich vedoucí váží a cení.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné stimulovat na míru. Specifická osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Zaměstnanec z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, z něhož časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně. Vedoucí pracovník ve zkoumaném podniku by proto měl dbát více na sblížení se svými zaměstnanci. Prohloubit vztahy i neformální komunikaci.

Zkoumaný podnik však příliš neumožňuje identifikaci s jeho cíli, neboť spěje k zániku, což cítí jak zaměstnanci tak i vedoucí. Tento faktor negativně ovlivňuje jakoukoliv motivaci a přispívá k problémům souvisejícím k postojí vypracovávaným úkolům.

6. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo identifikovat vliv foremní komunikace na pracovní motivaci zaměstnanců.

V úvodní části proběhlo teoretické zorientování v problematice, které poskytlo důležité podklady pro následný výzkum.

V hlavní části byla poté provedena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativním výzkumem, s použitím rozhovorů a pozorování byly jistěny problémy vybrané organizace.

Získané podklady poté posloužily jako podklad pro výzkum kvantitativní, který potvrdil výsledky získané metodou kvalitativní. Byla použita pětistupňová škála.

Podářilo se prokázat, že komunikace v ITYMA, s.r.o. je obecně na celkem dobré úrovni, zaměstnanci však nevidí pozitivně budoucí vývoj podniku, což je jeden z hlavních demotivujících faktorů. Nejčastěji používanou formou komunikace je komunikace ústní, z písemné komunikace se jedná především o elektronickou poštu. V podniku funguje systém informačních meetingů. Systém, který je v podniku aplikován, klade velký důraz na týmovou spolupráci. Informovanost zaměstnanců je, co se týče pracovních úkolů velmi dobrá; většina z nich se i dozví, jak se provedená práce líbila jejich nadřízeným. Většina zaměstnanců se také cítí být dobře informována o úkolech svého oddělení. Na pracovišti probíhají diskuse o pracovních problémech a úkolech. Co se týče informací o hospodaření a dění v podniku, je třeba zamyslet se nad formou sdělování těchto informací. Hlavní úlohu v komunikaci pro přenos informací má vedoucí pracovník, ať už se jedná o zadávání úkolů, hodnocení výkonu, informování o záležitostech podniku či konkrétního úkolu (komunikace směrem dolů) nebo o podávání návrhů, upozorňování na zlepšení či na nedostatky.

Zaměstnanci se shodly, že jejich vedoucímu absolutně schází umění naslouchat. Naproti tomu kvalitu komunikace a spolupráce obecně hodnotili jako velmi dobrou. Mezi těmito hodnotami není významnějšího rozdílu. Celkově se dá říci, že úroveň

poskytování informací a komunikace nadřízených je dostatečně srozumitelná, pochopitelná a obecně dobře přijímaná.

Vnitropodniková komunikace je velmi podstatnou záležitostí, která ovlivňuje pracovní motivaci, potažmo činnost celého podniku. Pouze díky zaměstnancům může podnik prosperovat, zaujímat větší tržní podíl, bojovat o lepší postavení na trhu, nebo naopak může začít ztrácet za jinými podniky v důsledku neochoty zaměstnanců se domluvit, kooperovat, přijmout jiné postupy práce nebo jakoukoliv změnu. Podnik stojí a padá na lidech. Jak se k podniku zaměstnanci staví závisí však především na vedoucím. Na jeho schopnostech v oblasti řízení lidských zdrojů, na jeho umění naslouchat a komunikovat se svými podřízenými. Musí umět vytvořit team, který se bude společně snažit o prosperitu podniku.

Ve zkoumaném podniku mnoho těchto vlastností vedoucí pracovník postrádá. Tyto problémy se pojí s jeho neochotou ke studiu manažerských, ale i marketingových základů, základů komunikace a motivačních procesů. Toto všechno vedlo k tomu, že v dnešní době je firma ITYMA, s.r.o. před krachem. Všichni zaměstnanci odešli. Podnik se topí v dluzích. Je tedy názorně vidět, jak důležitou roli hraje ve firmě komunikace, motivace a další základní psychologické disciplíny.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BALLACHEY, E. - CRUTCHFIELD, R. - KRECH, D.: *Človek v spoločnosti..*
SAV, Bratislava 1968. 59 s. ISBN 99-00-01843-7
- [2] BĚLOHLÁVEK, J. - KAŠTAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*, 1. vyd.
Management Press, Olomouc 2001. 77 s., 81 s., 99 s., 111 s., 130 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BISCHOF, K.: *Porady: Průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad*,
Praha: Grada Publishing a.s.. 2003. 112 s. ISBN 80-247-0407-2.
- [4] CEJPEK, J.: *Informace, komunikace a myšlení: Úvod do informační vědy*, 1. vydání.
Praha: Karolinum – nakladatelství Univerzity Karlovy. 1998. 179 s. ISBN 80-7184-767-4.
- [5] CERMANOVÁ, T.: *Komunikační řídicí styly v personální praxi*, Grada Publishing,
Praha
1996. 79 s., 85s., 122 s. ISBN 80-7250-981-8.
- [6] DEVITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*, Grada Publishing, Praha 1999. 51
s., 65 s. 66 s., 112 s., 113 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [7] HARTL, P.: *Psychologický slovník*, 1. vyd. Praha: Budka. 1993. 100 s., 177 s., 297
s. ISBN 80-901549-0-5.
- [8] HLOUŠKOVÁ, I.: *Vnitrofiremní komunikace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
1998. 103 s., 115 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [9] HONEY, P.: *Tváří v tvář: Průvodce úspěšnou komunikací*, 1. vyd. Praha: Grada
Publishing. 1997. 184 s. ISBN 80-169-350-1.
- [10] JANDA, P.: *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*,
Praha: Grada Publishing. 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [11] KAMP, D.: *Manažer 21. století*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing. 2000. 216 s.
ISBN 820-247-0005-0.
- [12] KHELEROVÁ, V.: *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, 1. vyd. Praha:
Grada Publishing. 1999. 120 s. ISBN 80-7169-375-8.
- [13] KOONTZ, H - WEIHRICH, H.: *Management*, 1. vyd. Praga: Victoria Publishing.
1993.
513 s., 662 s., 669 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [14] MADSEN, K. B.: *Moderní teorie motivace*, Academia, Praha 1979. 55 s., 64 s.
ISBN 0-13-796459-5.

[15] MAYEROVÁ, M.: *Stres, motivace a výkonnost*, 1. vyd. Grada Publishing, Praha 1997. 162 s. ISBN 80-7169-425-8.

[16] MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s., 370 s., 384 s. ISBN 80-247-0650-4.

[17] MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha 1993. 87 s., 91 s. ISBN 80-85623-29-3.

[18] NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*, 1. vyd. Academia, Praha 1997. 330 s. ISBN 80-200-0625-7.

[19] NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*, 2. vyd. Academia, Praha 1997. 330 s. ISBN 80-86058-05-0.

[20] PLAMÍNEK, J.: *Synergický management*, 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-2585.

[21] PROVAZNÍK, J.: *Celostný management*, 1. vyd. InPress, Bratislava 2001. 99 s., 133 s., 150 s. ISBN 80-7564-320-4.

[22] PURKRÁBEK, M. – JANDA, J. – NOVOTNÝ, J.: *Motivace a inovace, tvorba motivačních programů*, Tess Publishing, Praha 1988. 12 s. ISBN 80-238-5082-8.

[23] VEBER, J.: *Management – základy, prosperita, globalizace*, 1. vyd. Management Press, Praha 2000. 28 s., 38 s., 41 s., 45 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

[24] <http://www.jobpilot.cz> Evropský on-line trh práce.

8. Přílohy

Dotazník

Pokyny ke zpracování dotazníku:

Tímto dotazníkem se zjišťuje úroveň komunikace a motivace a vlivy mezi těmito dvěma jevy. Důležité je pouze Vaše osobní mínění – nejsou zde žádné správné ani špatné odpovědi. Tento dotazník je zcela anonymní, zjištěné informace se použijí pro diplomovou práci.

Přečtěte si prosím pozorně každý výrok a uveďte do jaké míry vypovídá o Vašem mínění. Váš názor vyjádřete formou příslušné odpovědi.

Tvrzení známkujte jako ve škole:

1 = výborná; 2 = velmi dobrá; 3 = dobrá; 4 = dostatečná; 5 = nedostatečná

Pokud omylem označíte jinou odpověď a chcete se opravit, označte prosím křížkem (x) správnou odpověď a navíc ji výrazně podtrhněte.

Až dle pokynů vyplníte dotazník, přesvědčete se prosím, zda jste odpověděli na všechny otázky.

Každému z Vás velmi děkuji za spolupráci a za jeho volný čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

I. Pracovní situace a prostředí

	1	2	3	4	5
1. Úroveň spolupráce s kolegy je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Můj pocit z vykonávání mých pracovních povinností je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Informovanost od Vašeho vedoucího o jeho spokojenosti s Vaší prací je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pocit, že v daném prostředí mohu kvalitně odvést svou práci je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Jak hodnotíte mimopracovní komunikaci s ostatními zaměstnanci?

II. Hodnocení Vašeho nadřízeného

	1	2	3	4	5
1. Vedoucí motivuje zaměstnanci na jaké úrovni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Spravedlivost hodnocení je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jak by jste ohodnotil(a) způsob uznání Vašeho výkonu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Některá obecná kritéria

	1	2	3	4	5
1. Atmosféra v práci je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Týmová práce je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Budoucí výhled pro firmu je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Úroveň informovanosti o záležitostech podniku je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jak jste informován(a) o záležitostech podniku? (zaškrtněte max. 2 nejčastější způsoby)					

- nejsem informován
- mailovou poštou
- ústně
- krátký meeting
- písemným sdělením

6. Jak jste informován(a) o hospodářských výsledcích podniku? (zaškrtněte max. 2 nejčastější způsoby)

- nejsme informován
- mailovou poštou
- ústně
- krátký meeting
- písemným sdělením

IV. Vlastní iniciativa

	1	2	3	4	5
1. Možnost podávat vlastní návrhy, jak zlepšit svou práci je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Zpětná vazba na Vaše návrhy je	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. Možnost účasti na rozhodování o chodu úseku je | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Úroveň ocenění Vaší iniciativy je | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Postoj k Vaším názorům při důležitých rozhodnutích je | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Možnost upozornění na nedostatky je | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

V. Komunikace, vztahy na pracovišti

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Jak hodnotíte vztahy vedoucího k podřízeným obecně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Jak hodnotíte vztahy vedoucího k Vám osobně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Jak hodnotíte kvalitu komunikace obecně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Jak hodnotíte spolupráci na Vašem úseku? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Četnost diskusí o prac. problémech a úkolech na Vašem pracovišti je | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Umění vedoucího naslouchat je | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Nejčastější forma předávání úkolů ze strany vedoucího je: | | | | | |

- mailovou poštou
- ústně
- krátký meeting
- písemným sdělením