

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

KATEDRA: ŘÍZENÍ
STUDIJNÍ PROGRAM: ZEMĚDĚLSKÉ INŽENÝRSTVÍ
STUDIJNÍ OBOR: POZEMKOVÉ ÚPRAVY A PŘEVODY NEMOVITOSTÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

KOMUNIKACE VE VYBRANÉM PODNIKU

Vedoucí diplomové práce:
Autor diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Lucie Neškodná

2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Komunikace ve vybraném podniku“ zpracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které jsou uvedené v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 30. dubna 2007

.....

Lucie Neškodná

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Mgr. Stanislavu Popelovi a Václavu Žižkovi, kteří též velmi přispěli ke zdárnému vypracování zadaného úkolu.

OBSAH

ÚVOD	1
1. KOMUNIKACE	3
1.1. Obecné vymezení pojmu komunikace.....	3
1.2. Význam komunikace.....	4
1.3. Prvky komunikace.....	5
1.4. Druhy komunikace.....	9
1.5. Strategie manažerské komunikace.....	10
1.5.1. Obsah zprávy.....	10
1.5.2. Kanál zprávy.....	12
1.5.3. Prostředí komunikace.....	13
1.5.4. Čas, načasování, ztráta času.....	14
1.6. Komunikace v organizacích.....	15
1.6.1. Směry komunikace.....	15
1.6.2. Interpersonální komunikace.....	17
1.7. Formy komunikace.....	22
1.7.1. Ústní komunikace.....	22
1.7.2. Písemná komunikace.....	25
1.7.3. Vizuální komunikace.....	26
1.8. Ohrožení komunikace.....	26
2. METODIKA	30
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	31
3.1. Údaje o společnosti.....	31
3.2. Organizační struktura HVP, a. s.	32
3.3. Pobočka České Budějovice.....	33
4. ANALÝZA KOMUNIKACE	34
4.1. Úvod.....	34
4.2. Rozbor jednotlivých otázek.....	36
4.3. Závěr analýzy.....	66

5. ZÁVĚR.....	69
6. SUMMARY.....	71
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	72
8. PŘÍLOHY.....	75

ÚVOD

Komunikaci nejčastěji používáme k naplnění svých vlastních cílů a lze s ní dosáhnout výsledků mnohem rychleji, efektivněji a laciněji, než bez ní. Platí, že čím lépe umíme komunikovat, tím je pro nás cesta k úspěchu snazší.

Vzájemná komunikace mezi lidmi je jednou z nejdůležitějších součástí jakýkoliv vztahů mezi lidmi i mezi organizacemi. Tato skutečnost platí ve stejné míře i ve vztazích mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, zaměstnavateli a odborovými orgány i pro komunikaci všech navzájem. K vzájemným dobrým vztahům ani vzájemné dobré komunikaci rozhodně nepřispívají informace, které jsou neúplné, zkreslené nebo vytržené z kontextu. Informace o všech možných jednáních zaměstnavatele, jeho záměrech, výsledcích jeho jednání, výsledcích činnosti a dalších skutečnostech, jsou předávány zaměstnancům různou formou a různými subjekty.

Interní komunikace má za úkol propojit všechny zaměstnance v podniku tak, aby ve správný čas dostali správnou informaci pro svou práci. Úsilí najít společnou řeč a dosažení pochopení podniku je důležitým faktorem spoluvytvářejícím loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšujícím jejich motivaci. Se správným nastavením procesů interní komunikace dochází také ke zvyšování výkonnosti celé společnosti a k prohloubení úspěšného podnikového řízení.

Klíčem k efektivní komunikaci je naučit se komunikovat svoji mapu světa tak, aby měla pro příjemce informace takový význam, jaký my chceme. Vždy tedy sdělujeme svoji mapu světa. I když sdělujeme názor někoho jiného, sdělujeme ji svým vlastním, individuálním a neopakovatelným způsobem. Pokud komunikace vzbuzuje u příjemce jiný dojem, než ten, který chceme, není to komunikace efektivní. Proces efektivní komunikace si vyžaduje uvážit několik klíčových, vzájemně se ovlivňujících oblastí, jakou jsou mapy světa, komunikační kanály, mentální strategie atd. Nejdříve se musíme rozhodnout, co chceme sdělit, tedy jaký význam má mít daná informace pro příjemce. Dále musíme vybrat vhodné komunikační kanály, tj. ty, na kterých příjemce přijímá. Měly bychom znát mentální strategie zpracování informace příjemce a příjemcovu mapu

světa. Důležité je pozorovat, co se děje, tj. zda naše komunikace nachází žádoucí odezvu. V případě, že ne, je nutné udělat změnu v některé oblasti (komunikační kanály, naše chápání příjemcovy mapy světa, naše chápání mentálních strategií příjemce apod.) a znovu pokračovat od druhého kroku.

Cílem práce je zjistit a vyhodnotit úroveň přenosu informací uvnitř podniku. Prakticky se jedná o nahlédnutí do reálného prostředí podniku, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení případných opatření vedoucích ke zlepšení komunikace.

1. KOMUNIKACE

1.1. Obecné vymezení pojmu komunikace

Pojem komunikace pochází z latiny (communis) a dle TRUNEČKA (1999) ho lze překládat jako sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. V současné praxi komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Stala se podstatou veškerých mezilidských vztahů, součástí každé společné lidské činnosti. Nezastupitelnou roli má i v procesu řízení podniku.

Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují.

Obecně můžeme rozlišovat několik poloh komunikace:

- v oficiálním nebo neoficiálním styku;
- přímou nebo zprostředkovanou;
- mezi individui nebo mezi organizacemi.

Hovoříme o širokém pojetí, kdy komunikaci neredukujeme na pouhé slovní projevy, ale na jakoukoli lidskou činnost. Vyjadřovacími prostředky pak jsou – běžný rozhovor, písemné projevy obecného (vyhlášky, zákony, obchodní smlouvy) i soukromého charakteru, oznámení v novinách či časopisech, ale také neverbální projevy (tj. mimika, gesta, hudební či výtvarný projev).

Předmětem komunikace se stává uvědomělá potřeba, touha, nápad, problém, se kterým se jeden subjekt obrací na druhý. Sdělení předmětu komunikace je možné, pokud jej první subjekt transformuje do objektivizované podoby, do činnosti, do slovního (či jiného) vyjádření. Může jím být jakýkoli výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duševní) představený (prezentovaný) jednou osobou nebo institucí a vnímaný druhou stranou. A právě toto představení a případnou reakci druhé strany chápeme jako komunikaci.

Objektem komunikace je výsledek této transformace. Jeho charakter je závislý na všeobecných okolnostech komunikace, na formě komunikace – obchodní nebo soukromé jednání, pracovní schůze nebo tisková konference apod. S ohledem na formu komunikace je také vhodné utvářet konkrétní prostředí a celkovou atmosféru komunikace, což zahrnuje také vystupování partnerů v komunikaci.

STRÍŽOVÁ (2005) konstatuje, že efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. **Manažer musí komunikovat s někým a ne k někomu.**

BEDRNOVÁ, NOVÝ (1998) popisují efektivní komunikaci jako komunikaci, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekodování a dokáží si rovněž poskytovat a akceptovat odpovídající zpětnou vazbu.

Dle LUTHANSE (1992) rozlišujeme účinnou a neúčinnou zpětnou vazbu.

- *Účinná* - zpětná vazba zaměřená pomoci pracovníkovi;
 - konkrétní, popisující, načasovaná;
 - jasná, hodnotná.
- *Neúčinná* - zaměřená pracovníka ponížit;
 - obecná, hodnotící, nečasovaná;
 - zahání pracovníka do defenzívy;
 - nesrozumitelná, nepatřičná.

1.2. Význam komunikace

PALMER A WEAVER (2000) tvrdí, že je nesmírně důležité, aby komunikace organizace i jejich zaměstnanců byla efektivní. Postrádají-li zaměstnanci komunikační dovednosti a nejsou-li schopni efektivně sdělovat slovem či písmem své myšlenky, pak jejich

technické schopnosti ztrácejí na významu. Schopnost efektivně komunikovat je nezbytným předpokladem úspěšného manažera. Komunikace je procesem tvorby společného chápání a interpretování myšlenek, názorů a pocitů mezi dvěma a více jednotlivci.

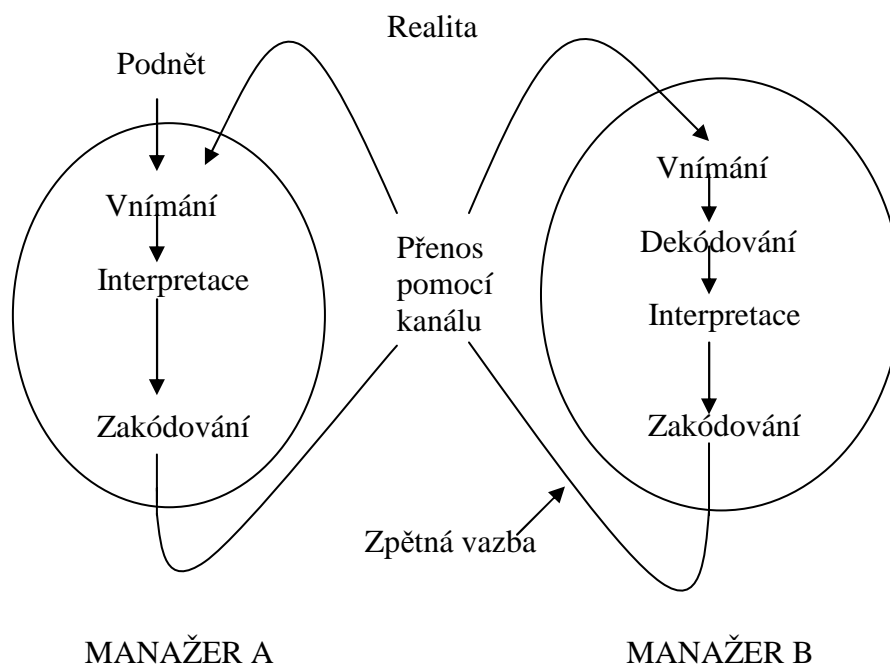
Téměř 70% času stavu bdělosti věnují lidé komunikaci – psaní, čtení, rozhovorům, poslouchání. I vynikající myšlenka ztrácí smysl, jestliže není sdělena ostatním tak, aby ji byli schopni pochopit a jednoznačně interpretovat. Proto je podmínkou efektivního fungování pracovních týmů spolehlivá komunikace. Rovněž je nezbytné, aby komunikace v celé organizaci byla bezporuchová.

V pracovním procesu je komunikace využívána pro sdělování informací za účelem podpory rozhodování, motivování pracovníků, vysvětlování pracovních úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání vhodných strategií a poskytování zpětné kontrolní vazby. Komunikace má rovněž důležitou roli při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin.

1.3. Prvky komunikace

Dle DONNELLY A KOL. (1997) rozeznáváme základní prvky komunikace jako jsou komunikátor, vnímání/interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médiium), dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum (viz. obrázek č. 1). Jednoduše řečeno, nějaký jedinec nebo skupina (komunikátor) má nápad, zprávu nebo informaci, kterou chce předat jinému jedinci či skupině (příjemci). Aby mohl komunikátor nápad předat, musí jej převést do smysluplné formy (zakódovat) a poslat jako sdělení pomocí verbálních, neverbálních nebo písemných prostředků (médií, kanálů). Sdělení je přijato prostřednictvím smyslů příjemce a převedeno do formy pro příjemce smysluplné (dekódováno). Kývnutím hlavy, výrazem tváře nebo jinou akcí dá příjemce najevo, zda porozuměl (zpětná vazba). Zamýšlené sdělení může být zkresleno nebo překrouceno tím, že v každém prvku se může projevit zmatek či roztržitost (šum).

Obrázek č.1: *Model komunikace se zpětnou vazbou* (DONNELLY A KOL., 1997)



Prvním prvkem komunikace je tedy **komunikátor** – komunikátory neboli zdroji či původci sdělení v organizaci mohou být manažeři, ostatní osoby, útvary či organizace sama. Manažeři komunikují s jinými manažery, podřízenými, nadřízenými, klienty, zákazníky a stranami mimo organizaci. Ostatní osoby rovněž komunikují s manažery, ostatními pracovníky, klienty, zákazníky a externími stranami. Lidé v útvech prodeje komunikují s lidmi ve výrobních útvech a inženýři komunikují s týmy konstruktérů a návrhářů. Komunikace uvnitř organizace je významným nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů. A stále více organizací komunikuje se zaměstnanci, odbory, veřejností a vládou. Každý z těchto komunikátorů má zprávu, nápad nebo informaci k předání někomu jinému nebo nějaké skupině.

Dalšími důležitými prvky jsou **vnímání a interpretace** – kritickým momentem je to, jak určitá osoba vidí nebo vnímá to, co je sdělováno. Pro tuto osobu je vnímání realitou. Je to o tom, jak tato osoba dané sdělení vidí. Během vnímání musí člověk často zprávu interpretovat: Co tím komunikátor míní?

Převedení myšlenky do smysluplné formy se nazývá **zakódování** – u komunikátora musí dojít k procesu zakódování, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk. Například účetní informace, hlášení o prodeji a počítačové údaje jsou převedeny do sdělení. Funkcí kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřeny ve formě sdělení.

Dále do modelu vstupuje **sdělení** – výsledkem procesu kódování je sdělení buď verbální nebo neverbální. Manažeři mají mnoho důvodů ke komunikování, např. to, aby jiní pochopili jejich myšlenky, aby porozuměli myšlenkám jiných, aby získali souhlas se svými myšlenkami, či aby vyvolali akci. Má-li být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo všechny skutečnosti, které komunikátoři považují pro dosažení žádoucího efektu za nezbytné. Sdělení je pak to, co jedinec doufá, že sdělí, a přesná forma, kterou na sebe sdělení bere, závisí do značné míry na kanálu či médiu, které je použito k přenosu tohoto sdělení. Rozhodnutí o sdělení a použitém médiu nelze od sebe oddělit.

K přenosu sdělení slouží **kanál (médiu)** – kanál nebo také médium je nositelem sdělení. Organizace poskytují informace svým členům pomocí nejrůznějších informačních kanálů, včetně sdělení z očí do očí, pomocí telefonu, na schůzích a poradách, pomocí počítačové sítě, oběžníků, prohlášení, systémů odměňování, schémat výrobních postupů, prognóz prodeje či videa.

Následuje přijetí sdělení příjemcem a jeho převedení do smysluplné formy neboli **dekódování** – aby byl proces komunikace úplný, příjemce musí sdělení dekodovat. Dekódování je technický termín pro proces myšlení příjemce. Obsahuje interpretaci. Příjemce interpretuje (dekóduje) sdělení na základě svých předchozích zkušeností a podle určitých daných pravidel. Čím blíže je dekodované sdělení záměru komunikátora, tím efektivnější je komunikace. Jestliže v nějakém podniku dostane ředitel od útvaru marketingu sdělení obsahující odborné termíny známé pouze odborníkům marketingu, pak neexistuje komunikace. V organizacích je často slyšet stížnost, že právě specialisté v oblasti personální práce jsou těmi, kteří často nemohou komunikovat. Každá skupina zaměstnanců (např. účetní, personalisté, pracovníci marketingu) má vlastní jazyk a symboly, které osoby z vnějšku nemohou dekodovat. Organizace by měla podniknout

kroky směřující k tomu, aby zaměstnanci získali schopnosti nezbytné k efektivnímu dekodování sdělení, protože bez ohledu na záměr komunikátora je to interpretace příjemce, která bude určovat následnou akci.

Protějškem komunikátora je již zmíněný **příjemce** – komunikace musí mít komunikátora, tedy původce sdělení, a příjemce. Z předchozích úvah o problémech dekodování jasně vyplývá, že je nezbytné brát v úvahu příjemce už v okamžiku, kdy se komunikátor snaží předat informaci. Např.: „Říkat neznamená učit“, když učitel používá jazyk, jemuž student nemůže rozumět (nemůže jej dekodovat). Inženýři nemohou očekávat komunikaci s ostatními lidmi, jestliže symboly, které používají, neodpovídají vzdělání a výcviku příjemce a jeho schopnosti záležitost pochopit. Efektivní komunikace vyžaduje, aby komunikátor předvídal dekodovací schopnost příjemce, aby znal odkud příjemce pochází a kým je. Efektivní komunikace se orientuje na příjemce nikoliv na média.

Reakci příjemce označujeme jako **zpětná vazba** – jednostranný proces komunikace neumožňuje vytvořit mezi příjemcem a komunikátorem zpětnou vazbu. Oboustranný komunikační proces to umožňuje. Je samozřejmě žádoucí činit opatření směřující k zajištění této zpětné vazby. Takové chování manažerů, jakým je např. dominance v rozhovoru a nenaslouchání ostatním, povede k situaci, v níž existuje možnost zkreslení mezi zamýšleným sdělením a přijatým sdělením. Produktivní manažeři efektivně komunikují nejen tím, že vysílají sdělení, ale také tím, že přijímají od zaměstnanců jejich myšlenky, nápady a pocity. Smyčka zpětné vazby poskytuje kanál pro odpověď příjemce, umožňuje komunikátorovi zjistit, zda sdělení bylo řádně přijato a zda bude následovat zamýšlený účinek. V případě manažera může mít zpětná vazba řadu forem. V situacích, kdy stojí komunikátor a příjemce tváří v tvář, je možná přímá zpětná vazba prostřednictvím verbální výměny informací nebo pomocí takových drobných známek, jako je výraz tváře naznačující nespokojenost nebo zmatek. Poruchy komunikace mohou být také rozpoznány nepřímo, např. z poklesu produktivity, špatné kvality výrobků či služeb, ze vzrůstající absence či fluktuace, z konfliktů nebo z nedostatku koordinace mezi organizačními jednotkami. Tím, že manažeři podporují zpětnou vazbu, nejen že zvyšují spokojenost zaměstnanců s prací, ale také důsledně přispívají k růstu produktivity organizace.

Zkreslení sdělení vyvolává tzv. **šum** – v rámci komunikace je šumem jakýkoliv rušivý faktor, který může zamýšlené sdělení zkreslit. Šum může být přítomen v jakémkoliv prvku komunikace. Existuje tzv. externí šum (hluk stroje, atraktivní osoba, tvrdá židle, telefon, blikající světlo atd.) a tzv. interní šum (hlad, chřipka, únava apod.) DONNELLY A KOL. (1997).

1.4. Druhy komunikace

FIEDLER, HORÁKOVÁ (2005) rozdělují komunikaci na:

- jednosměrnou;
- dvousměrnou;
- vícesměrnou.

Jednosměrná (nepravá) komunikace vzniká při jednostranném poskytování informací, kdy jeden z partnerů se aktivně účastní komunikace a druhý je pasivní (mlčí).

Dvousměrná komunikace vzniká tehdy, kdy se role vysílajícího a role příjemce pravidelně střídají a poskytují zpětnou vazbu.

Vícesměrná komunikace vzniká tehdy, pokud se sdělení účastní více než dva partneři např. diskuse.

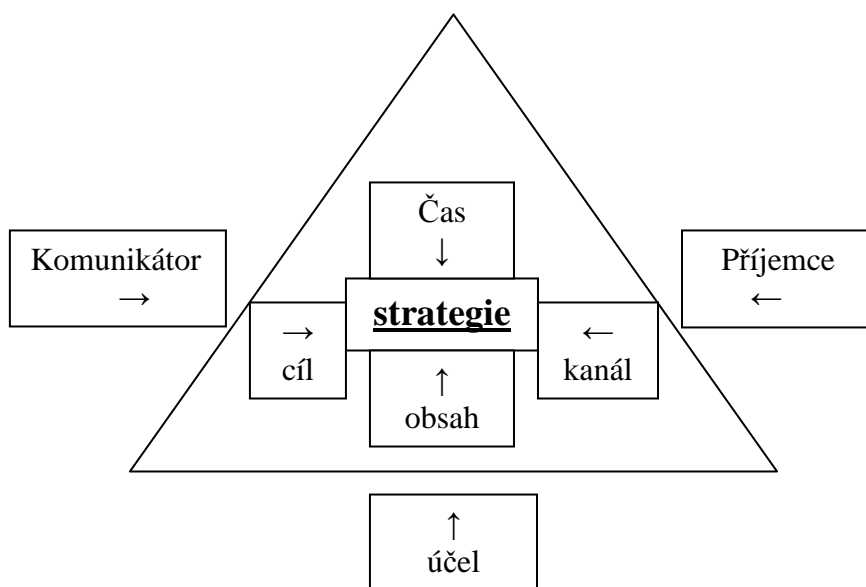
1.5. Strategie manažerské komunikace

Komunikační strategie závisí na vyvážení 3 prvků – příjemce, vysílatele a účelu zprávy. Všechny musí být analyzovány současně, neboť působí v integrovaném systému. Jeden prvek komunikace se nemůže změnit bez působení alespoň jednoho jiného prvku.

Obrázek č. 2 ukazuje, že konečná komunikační strategie vybraná manažerem sestává ze 4 prvků:

- přesný obsah;
- kanál zprávy;
- okolí (prostředí), ve kterém se komunikace děje;
- čas, ve kterém ke komunikaci dochází.

Obrázek č. 2: *Strategický model přijaté manažerské komunikační strategie*
(STRÍŽOVÁ, 2005)



1.5.1. Obsah zprávy

Obsah zprávy lze klasifikovat podle šesti různých kategorií, které působí na komunikační strategii:

1) Pochopí příjemce zprávu jako pozitivní, negativní nebo neutrální?

Pokud je zpráva pozitivní, pak nejlepší strategie je prezentovat dobré zprávy okamžitě. Při negativní zprávě je lépe napřed uvést zprávu neutrální a pak teprve negativní. Je třeba určit, co je negativní a co je pozitivní zpráva. Co může být pozitivní pro manažera, může být negativní pro příjemce a naopak.

2) Pojednává zpráva o faktech nebo názorech?

Fakta lze nahradit konkrétní informací, ale názor je většinou založen na domněnkách. Manažer by měl kriticky analyzovat objektivní základy zprávy, neboť člověk si může být tak jistý svým názorem, že ho bude prezentovat namísto faktů. Příjemce, když to odhalí, se může cítit oklamán. Nedorozumění může přerůst v pocity hořkosti, ačkoliv komunikátor neměl nikdy v úmyslu zprávu špatně vykládat.

3) Je zpráva důležitá pro manažera i příjemce?

Pokud je důležitá pro manažera, ale příjemce ji za významnou nepovažuje, musí manažer dát důraz na techniky přivádějící pozornost. Měl by zprávu strukturovat podle potřeb příjemce. Manažer potřebuje najít způsob, jak obsah zprávy učinit významným pro příjemce a potom tento význam integrovat do informace. Je-li zpráva významná pro příjemce, může manažer (komunikátor) postoupit přímo k závažným informacím.

4) V jakém rozsahu je zpráva kontroverzní (sporná, polemická)?

Je-li zpráva polemická, znamená to, že v komunikaci je třeba užívat neutrální výrazy, které mohou omezit emocionální reakce.

5) Polarizace (protikladnost).

Polarizace je přístup, kterému bychom se měli vyhnout ve sporných zprávách, protože protikladná zpráva znamená alternativu buď a nebo. Může rychle vést ke konfliktu.

6) V jakém rozsahu zpráva pojednává o skutečnostech versus pocitech?

Pocity mohou být v mnoha situacích důležitější než fakta. Někdy má manažer tendenci spíše pocity ignorovat a klade důraz na faktický obsah. Nicméně je důležité uvědomovat si skutečnost i možné pocity. Jen tak mohou být ve vhodném čase zdůrazněny.

1.5.2. Kanál zprávy

S příchodem nových technologií – telefonních sítí, družicových přenosů apod. se zjednodušila a zároveň mnohonásobně zkomplikovala otázka, jak zprávu dopravit od komunikátora k příjemci. Rostoucí objem a četnost informací přináší zvýšení nákladů na jejich přenosy. Při rozhodování o vhodném způsobu komunikace musí manažer zvažovat mnoho různých možností a cest vycházejících z dostupných přenosových prostředků.

1) Výběr kanálu komplikuje zvyky.

Manažeři si osvojují způsoby komunikace, které jsou pro ně pohodlné a užívají je potom i tehdy, kdy to není vhodné. Např. někteří manažeři neradi píšou, jiní se naopak vyhýbají ústní komunikaci. Manažer musí rozhodovat podle času, místa a situace o použití metody a typu komunikace.

2) Který kanál je vhodný (přiměřený) pro kterou zprávu?

Písemná komunikace poskytuje možnost stálé registrace a měla by být precizní a jasná. Neposkytuje však možnost bezprostřední zpětné vazby. Pak se při výběru kanálu musí manažer rozhodnout, zda komunikovat ústně či písemně. V některých situacích může být mnohem obtížnější přesvědčit člověka písemnou zprávou než ústně. Komunikace „z očí do očí“ je zpravidla doplněna i neverbálními projevy. Jiný kanál komunikace – telefon – může být rychlý, ale všeobecně neposkytuje permanentní zaznamenávání konverzace. Poskytuje sice ústní zpětnou vazbu, ale účastníci mohou stěží zaznamenat neverbální zprávy. Jednou z největších nevýhod telefonu je, že člověk skutečně nikdy neví, jaká rozptýlení zasahují do konverzace na druhém konci linky. Věnuje příjemce opravdu pozornost hovoru? Vzhledem k mnoha různým faktorům ovlivňujícím efektivnost komunikace je obtížné prohlásit jednu techniku za vhodnější než ostatní. Proto musí manažer analyzovat situaci a určit vhodný komunikační kanál.

3) Bude zpráva sdělována jedné osobě nebo skupině?

Zatímco individuální komunikace dovoluje manažerovi přizpůsobit zprávu každé osobě, je skupinová komunikace rychlejší a levnější. Manažer se musí rozhodnout, zda je nutné individuální přizpůsobení nebo zda je významnější čas ušetřený v komunikaci se skupinou. Otázka individuální nebo skupinové komunikace má také význam

pro komunikaci, kdy potřebujeme někoho přesvědčit. V některých situacích může být jednoduché přesvědčit skupinu lidí, ačkoliv v jiných situacích může být komunikace mezi čtyřma očima mnohem efektivnější. Manažer musí strategicky analyzovat všechny faktory a určit nejlepší v dané situaci. Není překvapením, že náklady jsou faktorem, který působí na všechny otázky spojené s výběrem kanálu pro přenos zprávy. Lidé často nedělají analýzu míry nákladů na komunikaci. Ačkoliv, když začneme uvažovat čas a lidi, je komunikace nákladná. Je třeba, aby tyto náklady byly v rovnováze s faktem, že tento kanál umožňuje vstupy a zpětnou vazbu od různých osob. Telefonní hovor je rychlý, ale na dlouhé vzdálenosti rychle narůstají náklady. Sestavení formální zprávy může trvat velmi dlouho, ale je možné se k ní později vrátit, zatímco ústní zpráva je dočasná. Tedy manažerská bilance nákladů a času působí na výběr vhodného kanálu pro komunikaci.

1.5.3. Prostředí komunikace

Prostředí komunikace, ve kterém ke komunikaci dochází, má významný účinek, a proto také vstupuje do modelu. Často se mění komunikace mezi lidmi podle toho, zda se uskutečňuje v domácím prostředí nebo na veřejnosti. Podobně se podle různého prostředí mění manažerské komunikační strategie. Analýza faktorů prostředí vyžaduje znalost odpovědí na následující otázky.

1) Jedná se o situaci privátní nebo veřejnou?

Jestli je prostředí komunikace veřejné nebo soukromé má vliv na verbální i neverbální složky komunikace. Osobní pocity a citlivé zprávy je lépe sdělovat v soukromí než na veřejnosti. Často to u příjemce vyvolá cenný pocit mimořádně věnovaného času a vynaloženého úsilí. Může zvýšit pocity vlastní ceny. Avšak v mnoha situacích musí manažer určit, zda zisk z důvěrného prostředí převáží čas, který je potřeba k jeho zabezpečení. Čas spotřebovaný k dosažení důvěrné atmosféry může chybět v čase na vlastní zprávy.

2) Je komunikace vhodnější ve formálním nebo neformálním prostředí?

Jak formální je prostředí, ve kterém dochází ke komunikaci? Formálnost prostředí působí na stylizaci zprávy právě tak, jako na možnost zpětné vazby. Oficiální názvy mohou být vhodné při ústním formálním projevu, ale mohou omezit komunikaci v neformální

skupinové diskusi. Také zpětné vazby je obtížné dosáhnout ve formálním prostředí, protože otázky mohou vypadat nevhodně nebo může způsobovat nesmělost. Konečně, lidé jsou ve formálním prostředí rezervovanější a v neverbálním chování činí toto prostředí jejich zpětnou vazbu méně čitelnou.

3) Jedná se o dobře známé nebo neznámé (neprobádané) prostředí?

Vlivy na nenucenost komunikace je třeba analyzovat jak u manažera tak u příjemce. Buď prostředí umožňuje účastníkům uvolněnost nebo působí na vznik polemik či nepříjemných pocitů. I při komunikaci ve známém prostředí by měl manažer předvídat různé možnosti rozptýlení, které by mohly nastat. Obtíže v nefamilierním prostředí mohou způsobit i taková rozptýlení, na která jsme zvyklí z našeho vlastního prostředí. Může být denervující, když se s nimi setkáme poprvé v neznámém okolí. Okolní prostředí komunikační interakce má hlavní vliv na efektivitu komunikace.

4) Jaká je vzdálenost mezi odesílatelem a příjemcem?

Vzdálenost mezi vysílatelem zprávy a příjemcem v ústní komunikaci umrtvuje změny v tónu hlasu a hlasitosti, změny gest a postojů účastníka. Vzdálenost působí také na zpětnou vazbu a čas. Kvalita zpětné vazby na zprávu poslanou z jednoho státu do druhého je všeobecně méně přesná a včasná než na zprávu v rámci jedné místnosti. Se zvětšováním vzdálenosti může manažer méně očekávat celkovou zpětnou vazbu (pokud není např. realizována videokonference nebo využit e-mail). Vzdálenost také ztěžuje přesvědčování, protože opoziční argumenty nemohou být zodpovězeny ihned. Manažer se musí rozhodnout, zda má čekat na příležitost z očí do očí nebo zda má uskutečnit přesvědčování navzdory velké vzdálenosti kvůli nebezpečí ztráty času. Se vzdáleností je též obtížné přesně určit, kdy bude zpráva doručena (přijata). Na distanc se též obtížně komunikují osobní pocity.

1.5.4. Čas, načasování, ztráta času

Čas ovlivňuje všechny prvky řízení a má všudypřítomný vliv na komunikaci. Manažer musí uvážit množství času, které věnuje přípravě komunikace a čas strávený v procesu komunikace. Čas věnovaný komunikaci příjemcem i komunikátorem znamená náklady a efektivnost komunikace.

1) Načasování komunikace.

Komunikační chování vhodné v jedné situaci může být nevhodné v jiném čase. Je nepravděpodobné, že zpráva doručená pozdě odpoledne v pátek vyvolá nějakou velkou pozornost (pokud není katastrofická).

2) Ztráta času.

Má být zpráva vyslána okamžitě nebo může počkat? Když např. zpráva není kompletní a dobře projektovaná, má být odeslána nebo odeslání odložíme, i když tím ztratí smysl? V některých situacích může být načasování stejně důležité jako obsah. Každý, kdo vypracoval nebo obdržel celkovou zprávu na úrovni, která se dále nehodí, nehodnotí, nepracuje se s ní apod., ocení pojem ztráty času.

3) Zpětná vazba.

Zpětná vazba má vztah v komunikaci k prvkům času.

Faktory vyžadující analýzy jsou:

- délka času vyžadovaná k získání ve zvláštním čase;
- jak je zpětná vazba kritická;
- zda existuje možnost jejího získání ve zvláštním čase.

Zpětná vazba naznačující, že kroky v projektu byly udělány nesprávně, má slabou hodnotu po naprostém dokončení projektu. Abychom se vyhnuli tomuto problému, určíme objem požadované zpětné vazby, frekvenci jejího získání a sumu času k uskutečnění (STRÍŽOVÁ, 2005).

1.6. Komunikace v organizacích

1.6.1. Směry komunikace

Organizační struktura podniku by měla, podle názoru DONNELLY A KOL. (1997) poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: **sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální**. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi lépe

zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek.

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na nižších stupních. Sestupnou komunikaci obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, procedury, manuály a podnikové publikace. Nejčastější sestupnou komunikací v organizacích jsou pracovní instrukce: popisy práce, podniková politika, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. V mnoha organizacích je sestupná komunikace neadekvátní a nepřesná. Dokumentuje to často slychané tvrzení členů organizace, že „nemáme absolutně žádnou představu o tom, co se děje“. Takové stížnosti ukazují na neadekvátní sestupnou komunikaci a na potřebu lidí mít dostatečné a přiměřené informace potřebné k práci. Nedostatek informací potřebných k práci může vyvolat mezi členy organizace nežádoucí stres.

Vzestupná komunikace

Efektivní vzestupnou komunikaci potřebují vysoce výkonné organizace ve stejné míře, v jaké potřebují sestupnou komunikaci. Efektivní vzestupné komunikace lze těžko dosáhnout, zejména ve větších organizacích. Nicméně, pro racionální rozhodování je často holou nezbytností. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž se vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností. Jestliže tyto toky informací neexistují, pak zaměstnanci hledají cesty, jak neexistující nebo nedostatečné kanály pro vzestupnou komunikaci nahradit.

Horizontální (laterální) komunikace

Potřeba horizontální (laterální) komunikace je často v organizacích přehlížena a zpravidla pro ni nejsou vytvářeny podmínky. Když vedoucí účtárny komunikuje s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci, jde o horizontální tok komunikace. I když zájem organizací je primárně orientován na vertikální komunikaci

(vzestupnou a sestupnou) a jsou pro ni vytvořeny kanály, efektivní organizace potřebují rovněž fungující kanály pro horizontální komunikaci.

Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně používaným komunikačním kanálem v organizaci, avšak je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. Například kontrolor velké organizace chce provést analýzu nákladů prodeje výrobků a jedna část této analýzy si vyžaduje, aby nějaký pracovník prodeje zaslal zvláštní hlášení raději přímo kontrolorovi než prostřednictvím tradičních kanálů v útvaru marketingu. Je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně, než aby nejdříve postupovala směrem nahoru a pak horizontálně. V tomto případě bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce v organizaci.

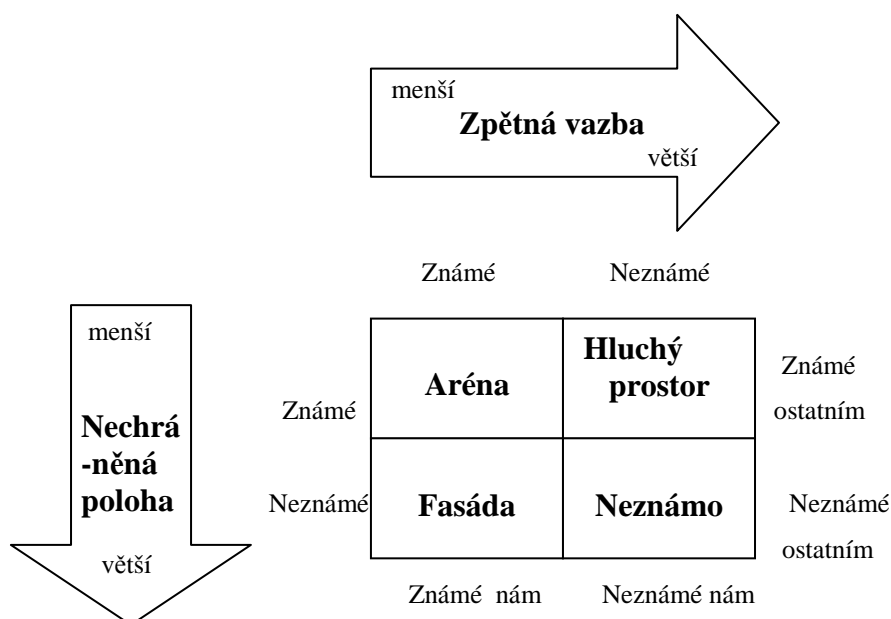
1.6.2. Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář nebo ve skupině. Takové toky, zvané interpersonální komunikace, mají spoustu forem od přímých příkazů až k příležitostnému vyjádření. Primární způsob, kterým se manažeři obražejí k lidem ve svém okolí a od nichž se mnohé dozvídají, je interpersonální komunikace – informace, které manažeři dostávají od jedinců a předávají jedincům, s nimiž na sebe vzájemně působí. Způsob používaný k tomu, aby manažeři dostávali a předávali informace zčásti závisí na tom, jaký mají vztah ke dvěma velmi důležitým odesílatelům informací, tj. k sobě samým a jiným pracovníkům (DONNELLY A KOL., 1997).

Oblasti informací

Informace máme my či ostatní lidé, ale každý z nás nemá nebo nezná všechny informace. Obrázek č. 3 ukazuje různé kombinace znalosti a neznalosti příslušných informací.

Obrázek č. 3: *Oblasti informací ovlivňujících komunikaci* (DONNELLY A KOL., 1997)



Rozeznáváme tedy čtyři oblasti informací, které známe nebo neznáme my a ostatní lidé, a to arénu, hluchý prostor, fasádu a neznámo.

Aréna

Aréna je oblast, která nejvíce přispívá k efektivní interpersonální komunikaci. V tomto případě jsou všechny informace nezbytné pro vedení efektivní komunikace známy jak komunikátorovi (nám samým), tak příjemcům (ostatním). Proto, aby mohla komunikace v aréně probíhat, musejí všechny dotyčné strany sdílet pocity, údaje, názory a dovednosti. Aréna je oblastí, kde si všichni rozumějí.

Hluchý prostor

Hluchý prostor vzniká, jestliže příslušné informace mají ostatní, ale nikoliv my. V této souvislosti je jeden při komunikaci s druhým v nevýhodě, protože nemůže znát jejich

pocity, postoje, názory a vjemy. V důsledku toho interpersonální komunikace trpí. Hluchý prostor pro nás představuje nevýhodu, protože jenom stěží můžeme rozumět chování, rozhodnutím nebo možnostem ostatních, aniž bychom měli údaje o tom, proč tomu tak je. Ostatní mají výhodu toho, že znají své vlastní pocity, zatímco my sami si jejich pocitů nejsme vědomi.

Fasáda

Fasáda je oblast informací, kdy máme informace my sami, ale ostatní je nemají, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci – tj. ukazovat falešnou tvář nebo fasádu. Tato situace je na škodu zejména v případě, kdy podřízený vědí a bezprostřední nadřízený neví. Fasáda, stejně jako hluchý prostor, zmenšuje arénu a redukuje možnost efektivní komunikace.

Neznámo

Neznámo představuje případy, kdy příslušné informace neznáme my, ani ostatní strany do té míry, že „já nerozumím jim a oni nerozumějí mně“. Je jasné, že za těchto okolností bude interpersonální komunikace špatná. Oblast neznáma často nastává v organizacích, kde jedinci s různou specializací musejí prostřednictvím komunikace koordinovat to, co dělají (DONNELLY A KOL., 1997).

Strategie zlepšení

DONNELLY A KOL. (1997) se shodují také na tom, že jedinec může zlepšit interpersonální komunikaci pomocí dvou strategií: pomocí vyložení záležitosti (nechráněná poloha) a pomocí zpětné vazby.

Nechráněná poloha

Nechráněná poloha je strategie, kdy rozšiřování arény a redukování fasády vyžaduje, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Proces, který používáme ke zvýšení informovanosti ostatních se nazývá nechráněná poloha, protože nás uvádí do poněkud zranitelné situace. Vyložení pravdivých pocitů „říkání věcí, tak jak jsou“, často obsahuje riziko.

Zpětná vazba

Když nevíme nebo nerozumíme, může dojít k efektivnější komunikaci pomocí zpětné vazby od toho, kdo ví. Může tak být redukována velikost hluchého prostoru a odpovídajícím způsobem zvětšena velikost arény. Je samozřejmé, že použití zpětné vazby závisí na naší ochotě naslouchat a ochotě druhé strany poskytovat informace. V tomto případě jsme méně schopni mít pod kontrolou získání zpětné vazby než v případě, kdy praktikujeme nechráněnou polohu. Získání zpětné vazby závisí na aktivní spolupráci ostatních, zatímco nechráněná poloha vyžaduje aktivní chování od nás a naslouchání od ostatních.

Manažerské styly

Interpersonální styl se týká způsobu, kterému jedinec ve vztahu k ostatním dává přednost. Skutečnost, že mnoho vztahů mezi lidmi obsahuje komunikaci, zdůrazňuje význam interpersonálního stylu.

V každodenní činnosti manažerů se klade mimořádný důraz na efektivní interpersonální komunikaci. Manažeři poskytují informace, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout a naučit se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Tedy způsob, jak manažeři komunikují, ať už jako původci či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu mimořádný význam.

Manažeři, kteří chtějí efektivně komunikovat, mohou k rozšíření arény – tedy oblasti, kde jsou všichni dobře informováni – teoreticky použít jak nechráněné polohy, tak zpětné vazby. Avšak ve skutečnosti nejsou manažeři vždy schopni obě tyto metody použít. Jejich schopnosti se v tomto ohledu liší. Je tak možné rozeznávat alespoň čtyři různé manažerské styly:

- **TYP A** – manažeři, kteří nepoužívají ani nechráněné polohy, ani zpětné vazby. Oblast neznáma v tomto stylu převládá, protože manažer není ochoten rozšiřovat oblast svých vlastních znalostí, ani znalosti ostatních. Takový manažer je úzkostlivý

a nepřátelský a vytváří dojem, že je k ostatním nadutý a chladný. Pokud má organizace v klíčových funkcích hodně manažerů typu A, pak lze očekávat špatnou a neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti. Manažeři typu A se často projevují jako autokratičtí vedoucí.

- **TYP B** – někteří manažeři touží po dobrých vztazích se svými podřízenými, ale kvůli své osobnosti a postojům nejsou schopni se otevřít a vyjádřit své pocity a názory. Nemohou tudíž použít nechráněné polohy a musejí spoléhat na zpětnou vazbu. Fasáda je převažujícím rysem interpersonálních vztahů všude tam, kde manažeři příliš užívají zpětné vazby a vylučují užití nechráněné polohy. Podřízení asi nebudou takovým manažerům důvěřovat, protože vidí, že tito manažeři si ponechávají své nápady a názory pro sebe. Chování typu B projevují manažeři, kteří chtějí praktikovat některou formu permissivního vedení, kdy ponechávají věcem volný průběh či projevují nezájem.
- **TYP C** – manažeři, kteří vysoce hodnotí své vlastní nápady a názory, ale nikoliv nápady a názory jiných, používají nechráněnou polohu na úkor zpětné vazby. Důsledkem tohoto stylu je udržování a rozšiřování hluchého prostoru. Podřízení brzy poznají, že takoví manažeři nemají žádný zvláštní zájem na komunikaci, ale že mají zájem pouze o mluvení. Manažeři typu C mají tudíž obvykle podřízené, kteří jsou nepřátelští, nejistí a otrávení. Podřízení brzy zjistí, že takoví manažeři se zajímají hlavně o zachování vlastní důležitosti a prestiže.
- **TYP D** – nejefektivnější interpersonální komunikační styl je ten, který vyváženým způsobem používá nechráněné polohy i zpětné vazby. Manažeři, kteří jsou si jistí ve svých funkcích, jsou ochotni sdílet své pocity a přijímat zpětnou vazbu od ostatních. Přiměřeně tomu, jak úspěšně manažeři typu D praktikují toto chování, se zvětšuje aréna a komunikace se stává efektivnější (DONNELLY A KOL., 1997).

1.7. Formy komunikace

PALMER, WEAVER (2000) rozlišují tyto formy komunikace: ústní, písemná, vizuální komunikace.

1.7.1. Ústní komunikace

Mezi běžné příklady ústní komunikace patří rozhovor dvou lidí „z očí do očí“, pracovní porady, dotazování a vysvětlování, školení a telefonní rozhovory. Výhodou ústní komunikace je, že poskytuje bezprostřední odezvu a umožňuje tak promptní reakci na postoje a pocity. Protože ústní komunikace vyžaduje bezprostřední reagování, klade často na její účastníky vysoké nároky ohledně řešení problémů a promyšlení záležitostí. Při ústní komunikaci se obvykle nepoživuje písemný záznam, a není proto možné spolehlivě rekapitulovat, co bylo řečeno, a případně korigovat předchozí reakci. Obtížnost ústní komunikace roste úměrně s tím, kolik lidí je současně do diskuse zapojeno.

Ústní komunikace je posilována specifickou řečí těla – neverbální komunikací. Neverbální komunikace může výrazným způsobem posílit či zeslabit význam řečeného slova. Jenom nepatrné procento ústních sdělení není doprovázeno určitou gestikulací. Mezi nejúčinnější neverbální komunikace patří: intonace a intenzita mluveného slova, rychlost řeči, oblékání a „řeč těla“ (způsob dýchání, postoj, výraz tváře, pohyby očí, gestikulace rukou, pohyby těla).

Asi nejčastějším typem ústní komunikace jsou **rozhovory**. Jedná se o schůzku, na které je veden rozhovor s jasně vymezeným cílem. Obvykle má jedna strana rozhovoru odpovědnost za dosažení jeho cíle. Tato osoba, nazývaná též tazatel, musí rozhovor účelově korigovat tak, aby bylo cíle dosaženo efektivně. PALMER, WEAVER (2000) konstatují, že existují dva typy rozhovoru:

- **formální** – je plánován, má specifické cíle a bývá realizován jako neveřejná záležitost. Příkladem mohou být pohovory s uchazeči

o zaměstnání, hodnocení výkonnosti pracovníků nebo vyřizování stížností;

- **neformální** – mají nepatrné požadavky na plánování, respektive na přípravu. Vyskytují se mnohem častěji než rozhovory formální. Mezi příklady lze zařadit telefonické rozhovory s kolegy, kteří žádají o radu nebo vysvětlování postupů řešení vzniklých problémů podřízeným pracovníkům.

PALMER, WEAVER (2000) rozlišují pět etap rozhovoru a sice:

- *plánování* – etapa vytvářející základní předpoklady dobrého rozhovoru. Je to fáze vyžadující přípravu.
- *zahájení* – rozhodující je první dojem, vhodný způsob zahájení závisí na druhu rozhovoru a zkušenostech tazatele.
- *hlavní část* – tazatel získává potřebné informace, používá vhodné typy otázek, vede rozhovor v předem určených mezích, měl by využívat řeči těla a udržovat kontakt očima.
- *zakočení* – vhodná stručná rekapitulace.
- *následné činnosti* – tazatel by se měl přesvědčit, že veškeré „papírové práce“ doprovázející rozhovor jsou dokončeny a že následné činnosti jsou správně a rychle vykonány.

Dalším významným typem ústní komunikace jsou **porady**. Většina manažerů a ostatních pracovníků stráví mnoho času na pracovních či prezentačních poradách. Porady jsou důležitým interním komunikačním prostředkem firem a organizací, ale umožňují rovněž komunikaci mezi firmou a jejím okolím. Problém spočívá v tom, že lidé považují některé porady za ztrátu času. Tento pocit sílí obvykle tehdy, jestliže byli účastníky porady, která byla špatně řízena. Porady se mají pořádat pouze tehdy, je-li to bezpodmínečně nutné.

Dle PALMER, WEAVER (2000) rozeznáváme dva typy porad:

- **formální** – řídí se písemnými pravidly a postupy. Tyto porady svolávají a řídí především volení úředníci, jako jsou předsedové, tajemníci a hospodáři.

Postup formálních porad má tyto fáze:

1) *plánování* – svolání porady musí mít vždy pádný důvod. Je třeba, aby její účastníci dostali písemnou pozvánku – součástí by měl být plánovaný program porady.

2) *vedení* – důležité je stanovení osoby, která provede zápis. Porada by měla být dobře připravená a měla by začínat a končit ve stanovenou dobu. Nikdo by neměl zaujímat dominantní postavení, atmosféra by měla být tvůrčí. Manažer by měl jednat zdvořile, podněcovat ostatní k otevřenosti a vyjádření svého názoru. Dále by měl být rozhodný, trpělivý a uvážlivý.

3) *po poradě* – manažer by měl vyhodnotit, zda porada dosáhla svého cíle, zkontrolovat, zda úkoly vyplývající z porady jsou jednoznačně uloženy odpovědným pracovníkům. Dále by měl zkontrolovat zápis a doručit ho všem účastníkům porady.

➤ **neformální** – jsou častějším typem širokého spektra porad. Mají rovněž své vedoucí, kteří je řídí a svolávají. Pravidla a postupy bývají jen velmi málo formalizovány.

Během **komunikace pomocí telefonu** se účastníci rozhovoru (až na výjimky) vzájemně nevidí. Účastník rozhovoru nemůže tudíž vnímat řeč těla ani tušit, co se děje v prostředí, ze kterého druhá osoba telefonuje. Pokud se dotyční nikdy nesetkali, nemají představu, jak druhá osoba vypadá. Je zde třeba dbát na to, aby sdělení bylo co nejsrozumitelnější – tomu napomáhá zřetelné vyslovování. Je důležité se přesvědčit, zda druhá osoba sdělení správně porozuměla. Dříve, než se začne telefonovat, měli bychom se ujistit, zda máme veškeré informace, které budeme při rozhovoru pravděpodobně potřebovat.

Většina manažerů se poměrně často dostává do situace, kdy potřebují něco veřejně **prezentovat**. Rovněž je skutečností, že mnoho z nich veřejné předvádění nenávidí. Mezi užitečné a přitom nezbytné dovednosti v tomto směru bezesporu patří schopnost kvalifikovaně, přesvědčivě hovořit před větším počtem účastníků. V tomto směru je důležité věnovat pozornost těmto záležitostem: jasný cíl, obsah, struktura, vizuální podpora, poznámky, doprovodné materiály, nácvik, zpětná vazba.

1.7.2. Písemná komunikace

Mezi běžné příklady písemné komunikace patří dopisy, memoranda, poznámky, interní zprávy, manuály, příručky, zápisy z porad a tištěné výstupy z počítače.

Mezi největší **výhody** písemné komunikace patří:

- příjemce může číst sdělení, kdy si sám určí;
- může poskytnout rozsáhlé i velmi složité informace;
- sdělení lze poskytnout současně většímu počtu příjemců;
- umožňuje trvalé uchování sdělených informací;
- v případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší emoce než při ústní komunikaci;
- příjemce má více času na promyšlení nejvhodnější reakce.

Mezi **nevýhody** patří:

- vyžaduje více času na přípravu;
- má větší tendenci k formálnosti a k odtažitosti od sdělovaného problému;
- může dojít k nesprávné interpretaci sdělení;
- na sdělení není možné bezprostředně reagovat;
- neumožňuje rychle korigovat názory a měnit stanoviska v důsledku rychlé výměny aktuálních informací.

Za nejrozšířenější lze považovat **dopisy**. Doporučení pro správné napsání dopisu zní: ujasnit si, co je hlavním účelem dopisu, shromáždit veškeré informace, předem si ujasnit logickou strukturu dopisu.

Memoranda jsou krátké zprávy používané v interní komunikaci. Bez ohledu na rozsah má stále stejný formát, lze je adresovat jednomu člověku i více lidem současně. Obvykle se zabývají pouze jedinou záležitostí. Měla by být psána jednoduše a stručně.

Řada vrcholových manažerů sestavuje poměrně často **zprávy** týkající se dosažení výsledků, uvažovaných či implementovaných strategií atd. Zprávy představují pravděpodobně nejobtížnější typ písemné komunikace. Doporučení při sestavování efektivních zpráv – uvědomit si hlavní smysl a účel zprávy, styl a jazyk zprávy musí být pro příjemce srozumitelný.

1.7.3. Vizuální komunikace

Mezi běžné příklady vizuální komunikace patří diagramy, grafy, tabulky, diapozitivy, fotografie, videozáznamy, filmy a modely. Vizuální komunikace bývá často využívána k podpoře ústní i písemné komunikace. Poskytuje možnost lepší představivosti a tím umožňuje jasně prezentovat i značně složité koncepce. Jejím prostřednictvím lze zjednodušeným způsobem ilustrovat a sdělovat nejrůznější plány, projekty a programy. Mezi nevýhody patří skutečnost, že se někdy vizuální komunikace neobejde bez doprovodu psaného nebo mluveného slova a že příprava vizuálních forem komunikace bývá často nákladná a časově náročná (PALMER, WEAVER, 2000).

1.8. Ohrožení komunikace

V práci byly identifikovány prvky komunikace jako komunikátor, vnímání a interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Když se šum objeví v každém ze zbývajících prvků komunikace, pak musí dojít ke zkreslení smyslu sdělení a jeho pochopení. To, za co je manažer nejvíce odpovědný, je vybudovat efektivní komunikaci. Nezbytným prvním krokem k vybudování efektivní komunikace je to, když si uvědomíme a pochopíme bariéry, které překážejí podnikové komunikaci. Mezi nejobvyklejší (ne však jediné) bariéry komunikace patří: odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení. Tyto zdroje šumů mohou existovat jak v podnikové, tak v interpersonální komunikaci (DONNELLY A KOL., 1997).

Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem. To závisí na jejich předchozí zkušenosti. Výsledkem je rozdíl mezi procesy zakódování a dekodování. Jsou-li oba procesy stejné, komunikace je nejefektivnější. Když se tyto procesy liší, komunikace je ohrožena. V interpersonální komunikaci je pak oblast arény ve srovnání s oblastmi hluchého prostoru, fasády a neznáma relativně malá. Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná. Dochází zde k tomu, že komunikace se zkresluje.

Selektivní vnímání

Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem. K selektivnímu vnímání dochází tehdy, když lidé zkreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Když tedy lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty části, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují. Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou, buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly naše předem utvořené představy. Selektivní vnímání také vyúsťuje do stereotypů. Má-li jedinec o ostatních lidech předem utvořené představy a odmítá rozlišovat mezi jednotlivými projevy chování, pak takový jedinec uplatňuje k ostatním lidem selektivní vnímání.

Špatná schopnost naslouchat

Naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu podřízení hovoří, ale nebývá tomu tak, protože se jedné osobě nebo oběma osobám nedaří naslouchat. Nedostatek v naslouchání může vyplývat z řady osobních vlastností. Mluvíme tempem od 100 do 200 slov za minutu, čteme dvakrát až třikrát rychleji a myslíme několikanásobně rychleji než čteme. Výsledkem je, že posluchač se může diskutí pohybovat rychleji než mluvící osoba. Tato rozdílná rychlost způsobuje, že obvykle máme špatné naslouchací zvyky.

Hodnocení sdělení

Při každé komunikaci příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Takové hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení.

Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke komunikátorovi co do jeho slov a činů. Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

Sémantické problémy

Komunikace je předávání informací a myšlenek prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů. Nemůžeme však zajistit porozumění komunikovanému sdělení. Můžeme pouze předat informaci ve formě slov, která jsou obecně známými symboly. Naneštěstí, tatáž slova mohou pro různé lidi znamenat zcela různé věci. Pochopení sdělení je záležitostí příjemce, nikoliv slov.

Filtrování

Jedná se o pokus manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Vyskytuje se často u podnikové vzestupné komunikace, kdy se podřízený snaží ve sdělení nadřízeným zakrýt nepříznivé informace. Důvod je zřejmý, vzestupná komunikace totiž poskytuje manažerům informace potřebné pro kontrolu.

Časová tíseň

Problémem je to, že manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým svým podřízeným. Tato chyba znamená, že někdo, kdo by formálně byl nebo měl být informován, je formálním kanálem komunikace opomenut.

Komunikační přetížení

Nadměrné množství informací může způsobit, že manažeři nejsou schopni všechny informace absorbovat nebo nejsou schopni přiměřeně reagovat na všechna sdělení (FIEDLER, HORÁKOVÁ, 2005).

2. METODIKA

Cílem práce je zjistit a vyhodnotit úroveň přenosu informací uvnitř vybraného podniku. Prakticky se jedná o nahlédnutí do reálného prostředí podniku, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení opatření vedoucích ke zlepšení komunikace.

Za objekt zkoumání byl zvolen středně velký podnik (s více než 50 zaměstnanci).

Na základě získaných informací, zjištěných použitím techniky sběru dat, a to písemným dotazníkem, je zkoumána a analyzována vnitropodniková komunikace. Výsledkem jsou návrhy opatření vedoucí ke zlepšení komunikace.

Dotazníkové šetření bylo provedeno u všech zaměstnanců akciové společnosti a dotazování probíhalo zcela anonymně. Dotazník je sestaven z 24 otázek korespondujících s oblastí komunikace. Tyto otázky nejsou převzaty z žádné literatury ani dalšího jiného zdroje, ale jsou koncipovány dle vlastního uvážení. Jsou zde použity jednak tzv. dichotomické otázky (ano x ne), dále Likertova stupnice (vyjádření míry souhlasu či nesouhlasu), známkovací stupnice a sémantický diferenciál (2 protipóly s opačným významem).

Data výše zmíněného dotazníku jsou zpracována dle jednotlivých otázek. Ke každému dílčímu dotazu je dále vypracován přehled v grafickém editoru Microsoft Excel, a to formou grafů v procentuelním vyjádření. Grafy jsou doplněné komentářem. Formou tabulky a grafu je též zpracováno strukturální složení zaměstnanců. V závěru jsou navrženy změny (opatření vedoucí ke zlepšení komunikace v podniku).

V práci jsou použity informace z internetových článků, odborných časopisů (Moderní řízení), odborných i neoborných publikací a knih, podnikové dokumentace (výroční zprávy), či přímo od vedení akciové společnosti. Celkový přehled je vyjmenován v jiné části práce, a to v přehledu použité literatury.

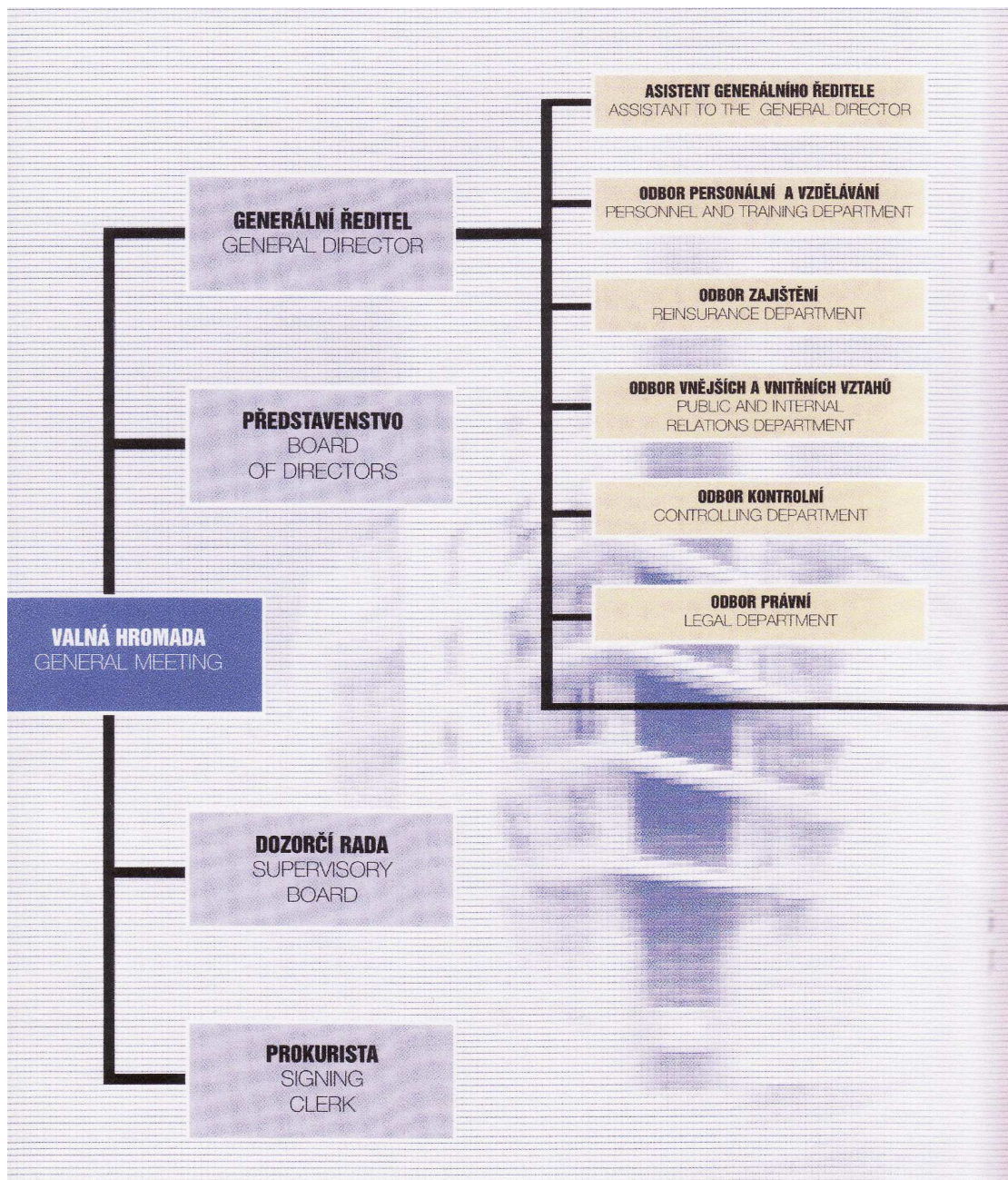
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

3.1. Údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Hasičská vzájemná pojišťovna, a. s.
Založení společnosti:	ustavující valnou hromadou v Brně dne 26. listopadu 1991
Vznik společnosti:	11. listopadu 1992, Brno
Sídlo:	Praha 2, Římská 45
Identifikační číslo:	46973451
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	pojišťovací činnost a zajišťovací činnost činnost související s pojišťovací a zajišťovací činností zábranná činnost
Zahájení pojišťovací činnosti:	v oblasti neživotního pojištění 11. listopadu 1992 v oblasti životního pojištění: 1. října 1994
Nabízené produkty:	pojištění staveb; pojištění trvale obydlených domácností, rekreačních domácností; komplexní pojištění bytových družstev, měst, obcí, hasičů; pojištění podnikatelů; pojištění motorových vozidel včetně přepravovaných osob i nákladů; zemědělské pojištění (plodiny, zvířata); pojištění odpovědnosti za škody; životní pojištění a důchodové pojištění; úrazové a cestovní pojištění.
Zajištění pojišťovací činnosti:	HVP, a. s. umístila svůj zajišťovací program prostřednictvím zajišťovacího makléře společnosti Heath Lambert. Zajišťovací program HVP, a. s., je kryt několika světovými zajišťovateli. Vedoucím zajišťovatelem je Partner RE. Dalšími jsou Swiss RE Germany, Hannover RE, Conventium RE, XL Re, Polish RE, Korean RE, Everest RE, Liberty RE, New RE, Síríus RE a Lloyd' s Syndicate.

3.2. Organizační struktura HVP, a. s.

Jedná se o funkční (funkcionální) organizační strukturu, jejíž základ tvoří liniová organizační struktura. Činnost v této organizační struktuře podporuje týmovou práci.

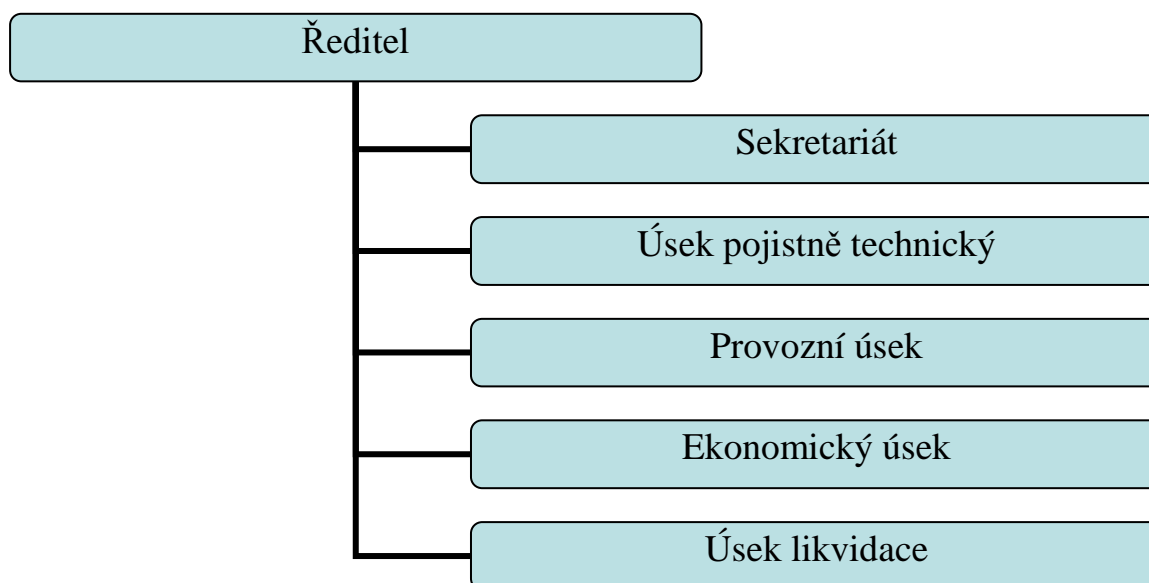


3.3. Pobočka České Budějovice

Sídlo: Lannova 63, České Budějovice, 370 01
Ředitel: Václav Žižka
Velikost: středně velký podnik
Počet zaměstnanců: 52
Zaměření: pojišťovací, zajišťovací, zábranná činnost
Další pobočky: Brno, Jičín, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Ústí nad Labem,
Praha, Žďár nad Sázavou
Obchodní místa: Písek, Prachatice, Strakonice, Tábor

Funkcionální organizační struktura: pobočka České Budějovice

- všechna strategická rozhodnutí provádí ředitel a činnost podporuje týmovou práci



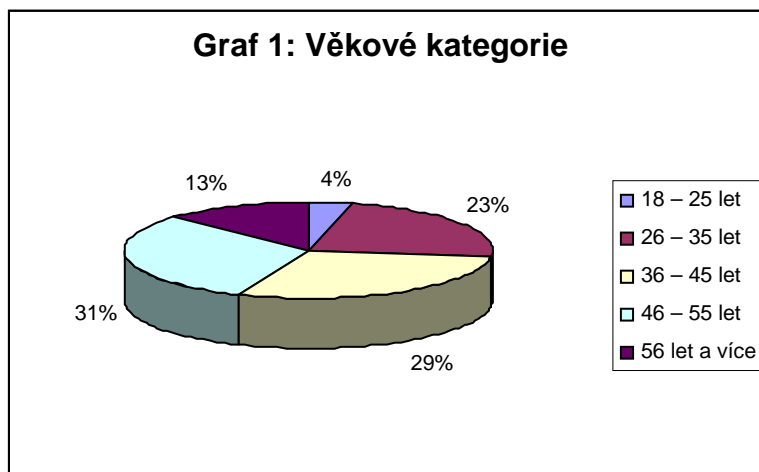
4. ANALÝZA KOMUNIKACE VE VYBRANÉM PODNIKU

4.1. Úvod

Dotazníkové šetření bylo provedeno u všech zaměstnanců, kterých zaměstnává akciová společnost celkem 52. Procentuelně převažují respondenti – muži (60 %) nad ženami (40 % - viz tabulka a graf č. 2). Věkové kategorie byly nejsilněji zastoupeny ve skupinách 36 – 45 let a 46 – 55 let (viz tabulka a graf č. 1). Co se týče vzdělání, nejpočetněji je zastoupena skupina zaměstnanců se středoškolským vzděláním (viz tabulka a graf č. 3). Zaměstnance pojišťovny tvoří úředníci, účetní, technici, sekretářky, pojišťovací agenti (hlavní náplní práce je vykonávání zprostředkovatelské činnosti, podávání informací o nabízených produktech, uzavírání smluv), likvidátoři (posuzují škody - zda jsou v souladu s obsahem smlouvy, dokumentují škody, počítají škody, vyplácí škody apod.) a obchodní zástupci.

Tabulka č. 1.: Věkové kategorie zaměstnanců

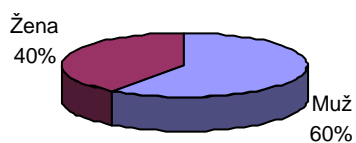
Věk	Počet					
	Muži		Ženy		Celkem	
18 – 25 let	0	0%	2	10%	2	4%
26 – 35 let	5	16%	7	33%	12	23%
36 – 45 let	8	26%	7	33%	15	29%
46 – 55 let	11	35%	5	24%	16	31%
56 let a více	7	23%	0	0%	7	13%



Tabulka č. 2: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Počet	%
Muž	31	60
Žena	21	40

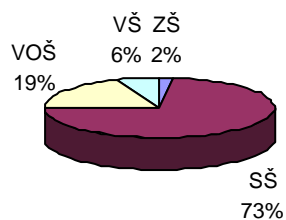
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců



Tabulka č. 3: Dosažené vzdělání zaměstnanců

Vzdělání	Počet					
	Muži		Ženy		Celkem	
ZŠ	1	3%	0	0%	1	2%
SŠ	22	71%	16	76%	38	73%
VOŠ	5	16%	5	24%	10	19%
VŠ	3	10%	0	0%	3	6%

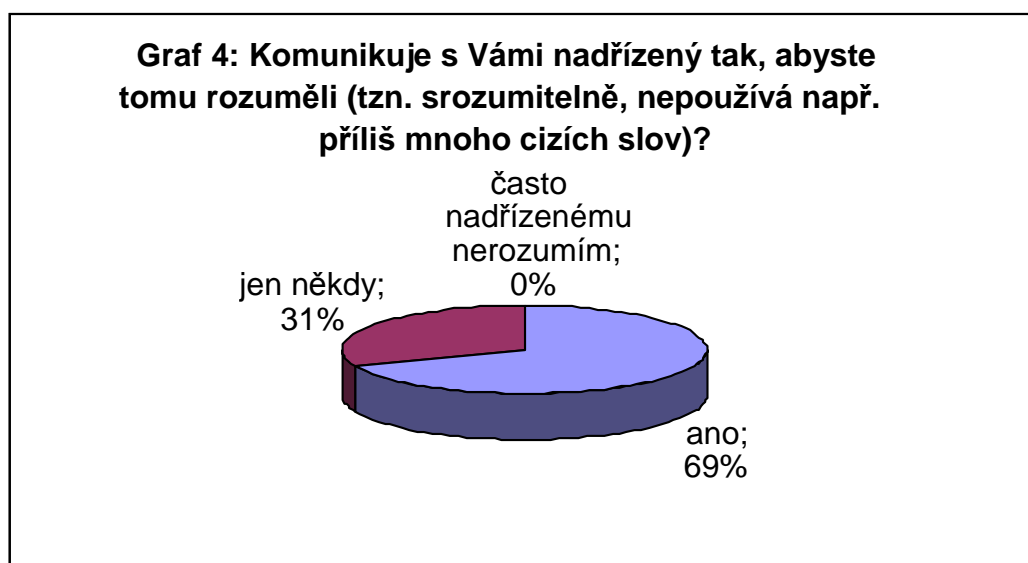
Graf 3: Dosažené vzdělání



4.2. Rozbor jednotlivých otázek

Srozumitelnost sdělení

Manažer by měl komunikovat tak, aby tomu všichni zaměstnanci rozuměli. Někdy se stává, že zaměstnanci očekávají a potřebují jinou formu sdělení, než která se jim dostala. O úspěchu tedy spolurozhoduje jasnost a srozumitelnost použitého jazyka. Volba slov, struktura vět a organizace informace musí vycházet ze schopností a vzdělání posluchačů. Manažer by se měl vyjadřovat v jednoduchých termínech tak, aby porozuměli opravdu všichni příjemci. Každá skupina má svůj jazyk a symboly, které neumí nezasvěcený správně nebo vůbec používat. Svou roli zde hraje i empatie, tedy vžití se do postavení příjemce, kterou docílíme snazšího pochopení sdělení. Rušivým elementem se může stát například momentální psychický stav, pociťovaný stres, příznaky nemoci apod.

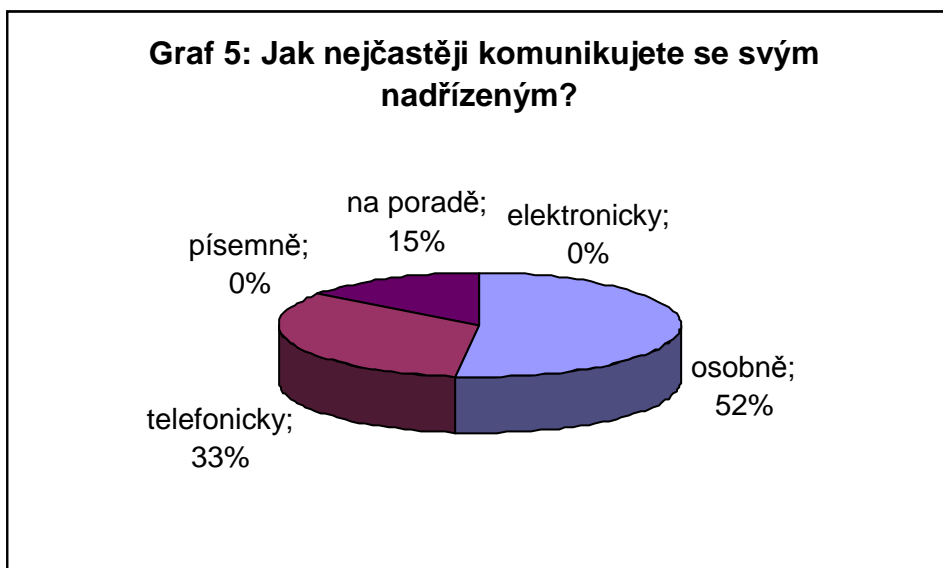


Z grafu číslo 4 je patrné, že nejpočetnější skupina, tj. 69 % zaměstnanců (tedy 36 z 52), svému nadřízenému jednoznačně rozumí. Pouze někdy je interpretace vedoucího srozumitelná 31 % zaměstnanců (tedy 16 z 52), avšak žádný z pracovníků se nedomnívá, že by svému nadřízenému nerozuměl příliš často, což je pro podnik velmi pozitivní.

Způsob komunikace s nadřízeným

Je důležité, aby manažeři dostávali a předávali získané informace. Neměli by to dělat v závislosti na postoji, jaký vůči příjemcům zaujmají. Interpersonální vztahy totiž ovlivňují znalosti nebo neznalosti informací a jejich předání či zamlčení. Posilování mezilidských vztahů posiluje efektivnost podniku. Dále je vhodné zvážit vhodný způsob, respektive prostředek, k předání informací, a to vzhledem k cílovému příjemci.

K přenosu informací je třeba prostředku, ať se jedná o osobní, telefonický, písemný, elektronický či jiný kontakt. Porovnáme-li různé druhy těchto prostředků komunikace, pak bychom měli uvážit cenu, ale i rychlost přenosu či možnost zpětné vazby. Je potřeba dát zřetel na množství. Čím více příjemců, tím je výhodnější využívat formy dopisů, elektronických dopisů. I přesnost zvýhodňuje více písemná než ústní komunikace. Přesto nejčastěji využíváme osobní kontakt, považujeme jej za nejefektivnější, což dokládají i níže uvedené výsledky z grafů číslo 2 a 3.



Pracovníci v 52 %, tj. 27 respondentů z 52 dotázaných, volí jako nejčastější způsob komunikace osobní kontakt. Telefonický způsob komunikace je druhým nejčastějším způsobem přenosu informací mezi nadřízeným a podřízeným, jelikož tuto variantu zvolilo 33 % respondentů, tedy 17 z 52. Další zaměstnanci, přesněji 15 % tj. 8 z 52, preferují komunikaci se svým vedoucím prostřednictvím rady. Písemně a elektronicky se se svým nadřízeným dorozumívá nejméně pracovníků, za nejčastější způsob ho nepovažuje ani jeden z dotázaných.

Přenos informací mezi kolegy

Lidé mezi sebou obvykle komunikují osobně, což bylo potvrzeno i samotnými pracovníky společnosti. Jedná se o nejdůležitější a nejčastější kontakt. V osobně předaném sdělení jde především o zpětnou vazbu. Ta je důležitá k efektivní komunikaci. Proto může komunikace v ostatních případech váznout, a to zejména pomalou zpětnou reakcí. V těch horších případech i žádnou.



Graf číslo 6 vyjadřuje skutečnost, že i zaměstnanci si mezi sebou nejčastěji sdělují informace osobně, jelikož tuto možnost zvolilo 58 % dotazovaných (30 z 52). Dále je upřednostňován telefonický kontakt, a to z 36 % (19 lidí z 52). V neposlední řadě si kolegové předávají nejčastěji informace na pravidelných poradách, i když pouze z 6 % (3 respondenti). Mezi nejčastější způsoby zde nebyly zařazeny písemný a elektronický kontakt stejně tak jako u předchozí otázky.

Školení

Důležitá je vnitřní motivace člověka vzdělávat se. Manažer by si měl nejen klást otázku, co přineslo školení danému zaměstnanci, ale měl by si hlavně klást otázku, co přineslo jemu samotnému. Přeci, pokud má být školení užitečné, po jeho absolvování je zaměstnanec schopen provádět nové činnosti či stávající lépe, to manažerovi uvolní ruce. Potřeba je vzdělávat i management, například právě v tom, jak provádět hodnocení. Část je i na trenérovi, ten musí zaujmout lidi, ne si to jen odříkat. Lidi to musí chtít zkusit. Lépe se aplikuje to, co lidi inspiruje a motivuje. Pokud se společnost lidem věnuje i po tréninku, připomíná, dává úkoly, je to jediné dobře. Důležité je i zapojení vedení, minimálně musí dávat najevo zájem. Motivace před tréninkem = polovina úspěchu. Důležitý je také cíl, aby účastníci věděli, co všechno se bude dít, co bude následovat. Management by to měl lidem vysvětlit a zapojit je do přípravy tréninku. Nové znalosti se postupně projevují v chodu každé firmy. Proto by měl každý manažer být schopen posoudit, zda je investice vynakládaná na jejich pořízení dostatečně efektivní a zda jsou nové znalosti využity pro rozvoj firmy (KADLEC, 2003).



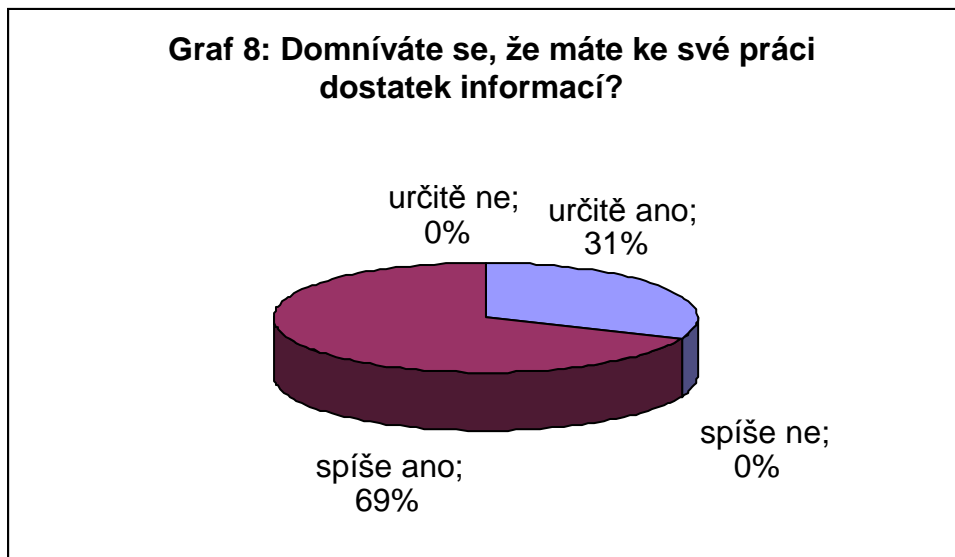
Výsledkem grafu číslo 7 je, že všichni dotazovaní zaměstnanci prošli alespoň jednou školením či speciálním výcvikem. 73 % pracovníků prošlo školením několikrát, 19 % se školení účastní často a 8 % se zúčastnilo pouze jednou.

Informace potřebné pro výkon zaměstnanců

Spokojený zaměstnanec je ten, který se cítí být platnou a **vždy informovanou součástí** firemního týmu.

Informace jsou možná tím nejdůležitějším, co manažeři ke své práci potřebují. Tyto informace nejsou jen základem pro řešení problému produktivity pracovníka disponujícího znalostmi, ale i problémem řízení sebe sama. Řešení obou problematik závisí na rozhodnutí manažera, které informace potřebuje ke své práci, které dluží ostatním.

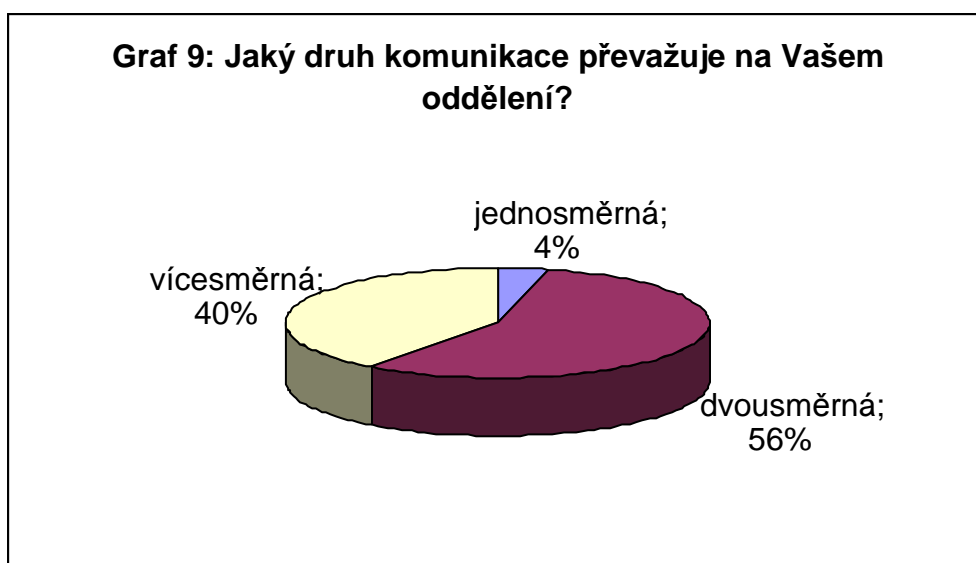
Nic není tak ošidného, bědného a obecně známého, jako snaha po přesném rozhodnutí na základě hrubých a nekompetentních informací (DRUCKER, 2000).



Z výše uvedeného grafu číslo 8 je evidentní, že zaměstnanci akciové společnosti potřebné informace ke své práci mají. Dokazují to kladné odpovědi, jelikož 31 % dotazovaných zvolilo možnost určitě ano (16 z 52) a 69 % zvolilo poněkud váhavější variantu spíše ano (36 z 52). Za pozitivní je však považováno to, že informace pro výkon práce nikomu nechybí. Žádný z respondentů nezvolil možnost určitě ne a spíše ne.

Druhy komunikace

ARMSTRONG (1999) je přesvědčen, že obousměrná komunikace je nutná především k tomu, aby management mohl průběžně informovat zaměstnance o jednotlivých oblastech podnikové politiky, podnikových plánech, které se jich týkají, a zaměstnanci aby mohli ihned reagovat svými názory na záměry a činnost managementu. Změna nemůže být náležitě řízena bez pochopení pocitů těch, na které dopadly její důsledky. K pochopení postojů zaměstnanců může dojít prostřednictvím diskusí ve specificky vytvořených skupinách zainteresovaných zaměstnanců (referenčních skupinách), které sdružují zaměstnance se specifickým zájmem o určitou oblast, prostřednictvím zjišťování názorů zaměstnanců pomocí zvláštního šetření, dotazování představitelů zaměstnanců apod.

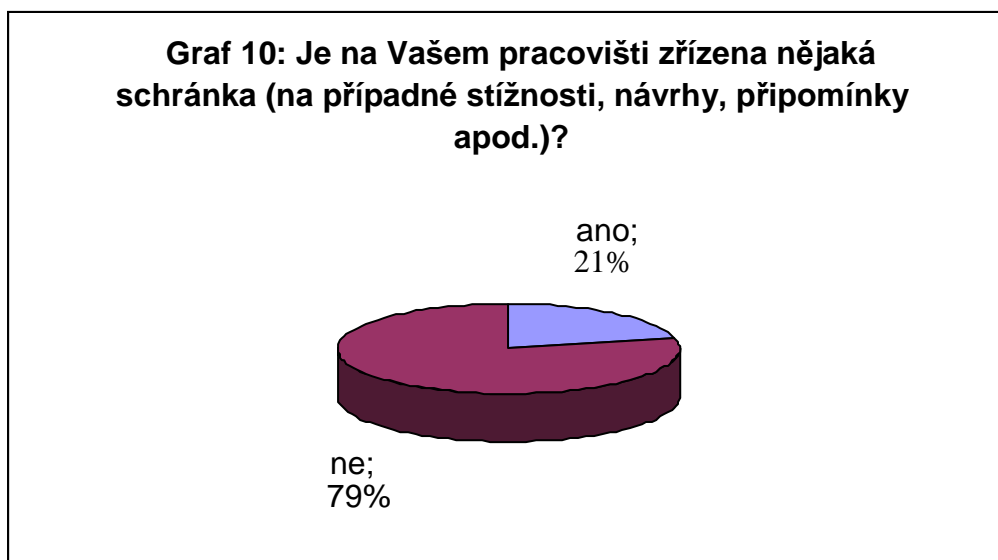


Je zřejmé (viz graf číslo 9), že 56 % pracovníků (29 z 52) se domnívá, že na jejich pracovišti převládá komunikace, kdy se role v rozhovoru pravidelně střídají, a kdy si partneři vzájemně naslouchají. Dalších 40 % (21 z 52) registruje na oddělení spíše komunikaci, kdy se rozhovoru účastní více než dva partneři (např. diskuse). Nejmenší zastoupení, a to 4 % (2 z 52), se týká komunikace, kdy jeden z partnerů je aktivní a druhý mlčí (např. nadřízený je v rozhovoru dominantní, nenaslouchá, nenechá podřízeného mluvit).

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace zabezpečuje proudění informací z nižšího organizačního stupně na stupeň vyšší. Příkladem mohou být dotazy pracovníků směřované přímo na nadřízené manažery (PALMER, WEAVER, 2000).

Platí zde bohužel, že kdo je otevřený, je zranitelnější. Kdo není, uzavírá prostor pro spolupráci. Vedoucí pracovníci by se měli snažit vybudovat ve své organizaci pocit bezpečí. Měli by si vážit názoru, nápadu druhého, ať je jakýkoliv. Měli by umožnit zaměstnancům říkat co si myslí, co cítí, bez protiútoků při nesouhlasu (STRÍŽOVÁ, 2005).



Dle grafu číslo 10 bylo dotazováním zjištěno, že 79 % respondentů (41 z 52) tvrdí, že se na jejich pracovišti žádná schránka na případné stížnosti apod. nevyskytuje. Avšak skupina 21 % respondentů (11 z 52) je přesvědčena o naprostém opaku. Za tímto tvrzením se však skrývá emailová schránka jejich nadřízeného.

Horizontální komunikace

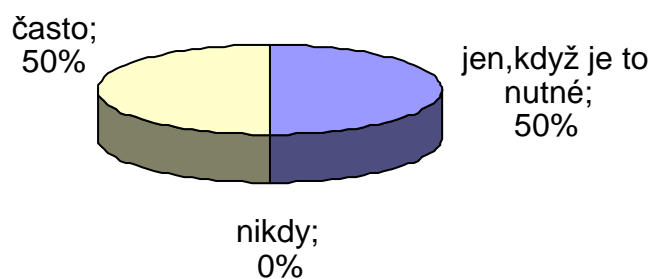
Horizontální komunikace je výměna informací mezi odděleními a jednotlivci nacházejícími se na stejném stupni organizačního schématu. Přežití moderní organizace často závisí na stupni její specializace. Vyžaduje to však důraz na koordinaci nebo integraci různých jednotek, aby celá organizace fungovala efektivně.

Problémem horizontální komunikace se někdy stává přílišná loajalita určitému oddělení. To může poškozovat organizaci jako celek. Tato situace je posilována v organizacích, které umožňují odměňování na základě soutěžení mezi skupinami. V takové situaci se může každé oddělení považovat za nejdůležitější prvek organizace.

Příklady postupů, kterými je možné omezit bariéry horizontální komunikace:

- Klást relativně větší důraz na celkovou efektivitu organizace a na to, jakým způsobem k ní jednotlivá oddělení přispívají. Odměňovat na základě jejich příspěvku k celkovému úsilí spíše než na základě jejich individuální efektivity.
- Podporovat vysokou interakci a častou komunikaci mezi skupinami při práci. Odměňovat částečně na základě pomoci, kterou skupiny poskytují jiným skupinám.
- Častá rotace členů organizace mezi jednotlivými skupinami nebo odděleními. Stimuluje se vysoký stupeň vzájemného porozumění a vcítění do problémů jiných skupin.
- Zabraňování situacím vystaveným na principu vítězství – ztráta. Nikdy nedostávat skupiny do pozice soutěžících za určitou odměnu, klást důraz na sdílení zdrojů za účelem maximalizace efektivnosti fungování organizace.

Graf 11: Je na Vašem pracovišti uplatňována tzv. horizontální komunikace?

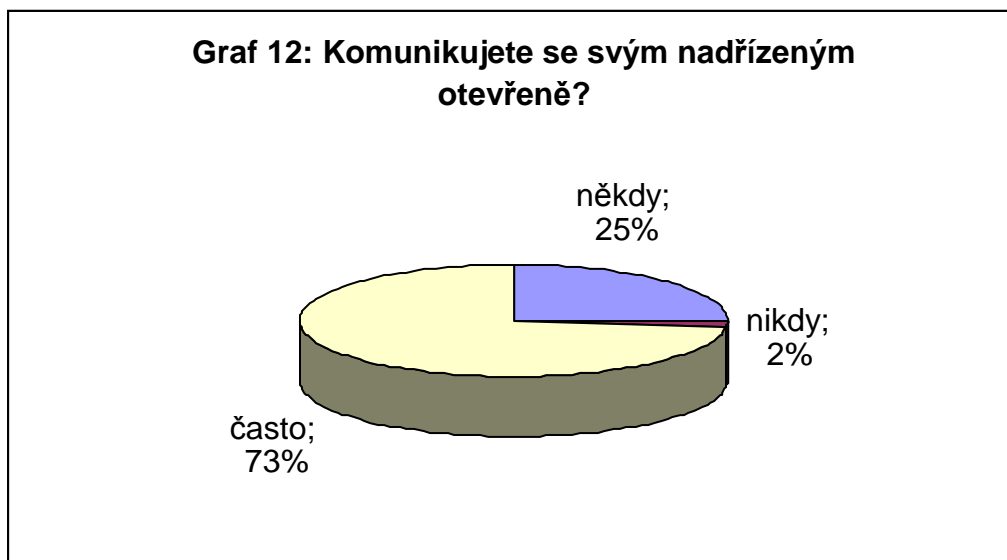


Horizontální komunikace je v podniku uplatňována, jak ukazuje graf číslo 11, z 50 % často a z 50 % jen, když je to nutné. Žádný z respondentů neodpověděl, že by se nevyskytovala vůbec.

Otevřenost, komunikace bez předsudků

Jednou z největších chyb současných organizací je nedostatek otevřenosti. Ti, kteří vědí, jak se věci doopravdy mají, si své poznatky nechávají pro sebe a neříkají pravdu těm, kteří mají moc. A to ani tehdy, když by to pomohlo vyřešit problémy.

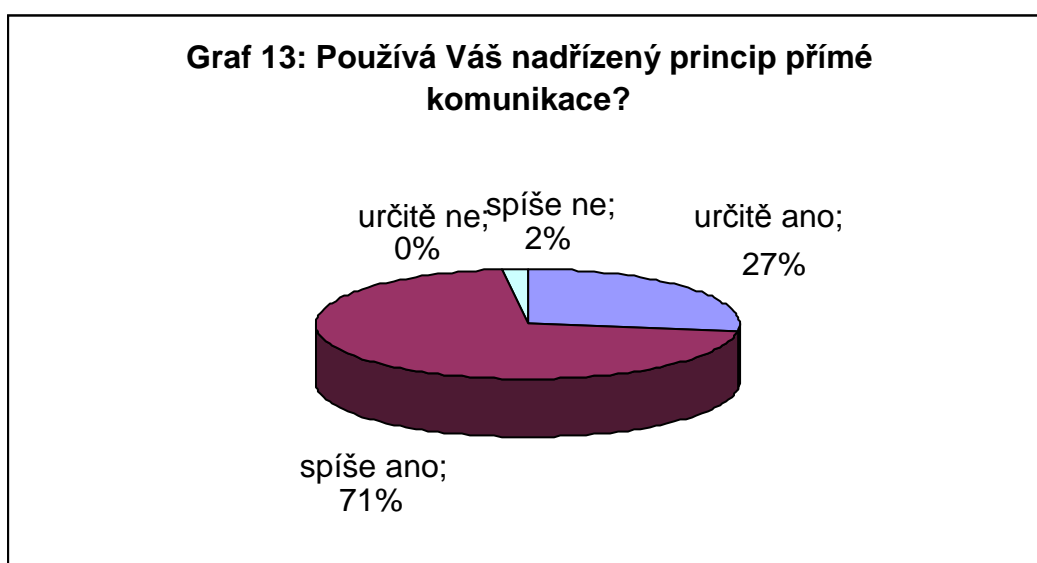
Podle výzkumů sedm lidí z deseti nedá najevo, co si myslí ani tehdy, když se jejich nadřízený chystá udělat něco, co jemu samotnému i firmě jako celku přivodí problémy. Lidé nejsou ochotni vystupovat otevřeně, protože k tomu nejsou vedeni, protože vidí, že lidé s odlišnými nebo nesouhlasnými názory či postoji nejsou za svou upřímnost odměňováni, ale trestáni. Pravda se tak nedostává na povrch, protože lidé k tomu nejsou stimulováni. Otevřené vyjadřování názorů, dokonce i nesouhlasných, je přitom pro organizaci životně důležité. Aby mohl lídr efektivně pracovat, potřebuje především objektivní a nezkreslené informace. Lídři proto musí vytvořit atmosféru důvěry a naučit své podřízené vyjadřovat i nesouhlasné názory a ukázat jim, že je to pro všechny užitečné.



Na základě grafu číslo 12 bylo zjištěno, že 73 % zaměstnanců (tj. 38 z 52) komunikuje se svým nadřízeným otevřeně a bez předsudků, 25 % (tj. 13 z 52) komunikuje jen někdy tímto způsobem se svým nadřízeným a pouze 2 % (tj. 1 z 52) takto nekomunikuje nikdy.

Princip přímé komunikace

Podniková praxe vyžaduje využívat řady komunikačních nástrojů. Vůdci se však snaží, je-li to možné, komunikovat vždy přímo. Osobně přitom podporují diskusi a výměnu názorů. K podpoře přímé komunikace osobně přispívají i tím, že jsou pro komunikaci dosažitelní. Pro své zaměstnance mají „otevřené dveře“ a vědí, že zaměstnanci jsou jejich základní prioritou.

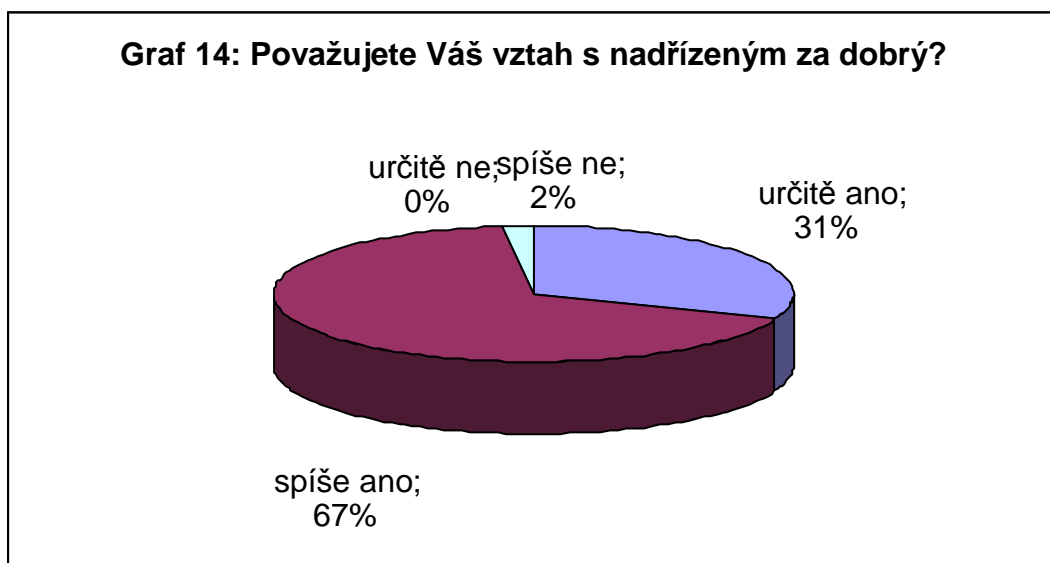


Dle výše uvedeného grafu číslo 13 se 71 % dotázaných (tj. 37 z 52) domnívá, že jejich nadřízený spíše používá princip, který podporuje diskusi a výměnu názorů, kdy nadřízený je pro komunikaci dosažitelný, pro své zaměstnance má otevřené dveře a jsou jeho základní prioritou. 27 % (14 z 52) je přesvědčeno, že tento princip určitě používá a zanedbatelná 2 % (1 z 52) se domnívá, že ho spíše nepoužívá. Žádný z respondentů není toho názoru, že by tento princip nadřízený určitě nepoužíval.

Interakce s podřízenými

Interakce s jinými lidmi je základním kamenem manažerské efektivity. Bohužel, málo manažerských kursů se zabývá tím, jak vycházet s ostatními lidmi. Místo toho se většina výcvikových programů zaměřuje na technické dovednosti managementu a rozvoj interpersonálních dovedností je často ponechán na konkrétním jedinci.

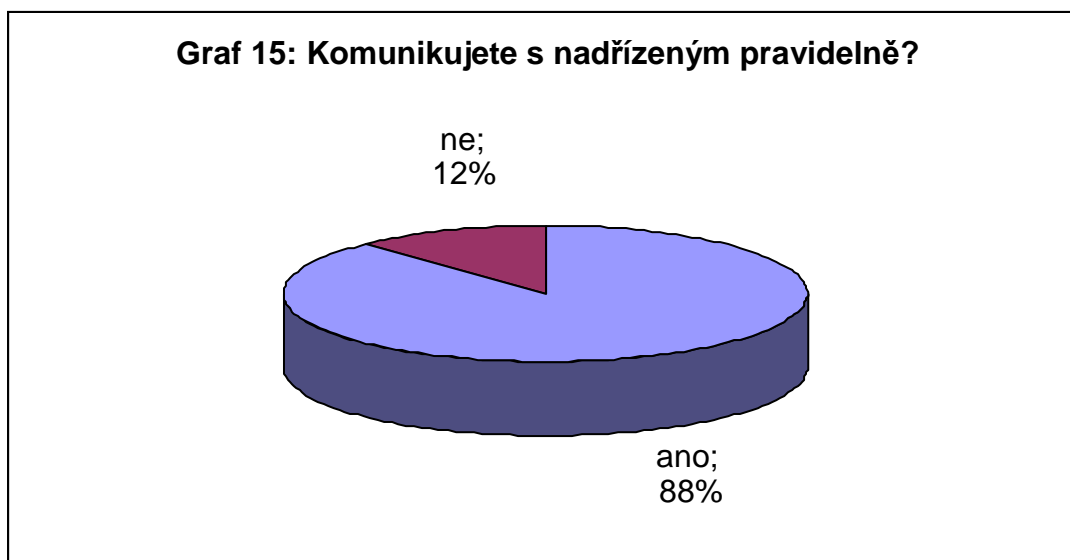
Takřka každý aspekt podnikání a zejména management vyžaduje schopnost vycházet s druhými lidmi. Vždyť organizace samy jsou především seskupením lidí a týmy jsou dnes využívány daleko častěji než kdykoliv dříve. Bez schopnosti jednat s lidmi má manažer podstatně těžší pozici.



Je patrné (viz graf číslo 14), že zaměstnanci pojišťovny považují svůj vztah s nadřízeným za dobrý. Ze 67 % (tj. 35 z 52) byla zastoupena odpověď spíše ano a z 31 % (16 z 52) určitě ano. Pouhá 2 % (1 z 52) dotázaných zvolila odpověď spíše ne.

Pravidelná komunikace

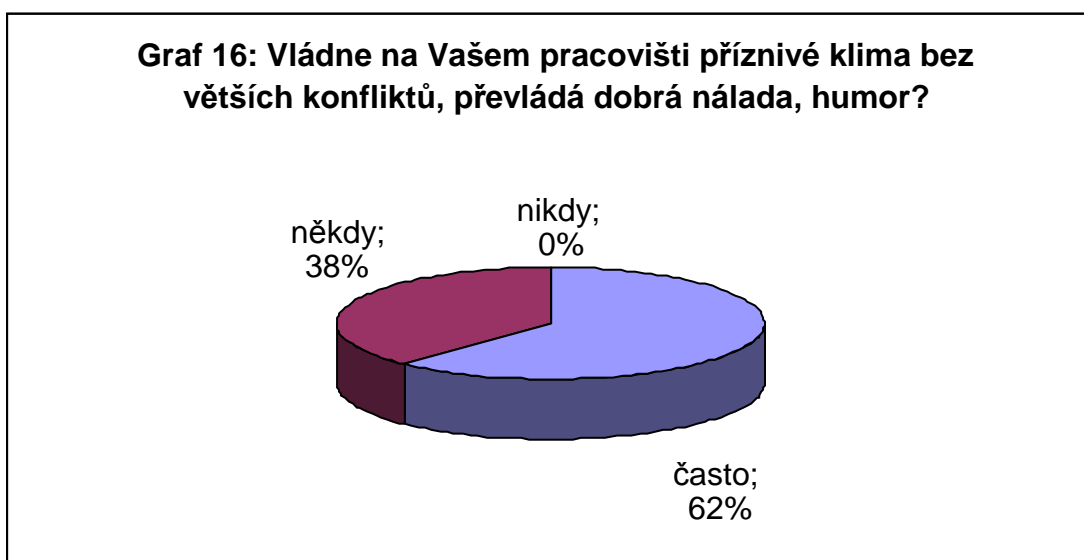
Manažer by měl komunikovat se svými podřízenými neustále, pravidelně, nejen když se vyskytne problém. Některé firmy informují zaměstnance podrobně a pravidelně pouze v případě tíživé situace, v krizovém období, a jakmile se tato situace zlepšší, začnou opět informace zatajovat. Podřízení by měli být informováni především proto, že jsou na firmě hmotně zainteresováni. Optimální je svolávání lidí alespoň jednou měsíčně za účelem vzájemného informování, kontroly pracovních úkolů, plánování, diskuse o nových nápadech a v neposlední řadě také za účelem podpory týmového ducha.



Z grafu číslo 15 vyplývá, že pracovníci komunikují z 88 % (46 z 52) se svým nadřízeným pravidelně a z 12 % (6 z 52) nepravidelně.

Klima na pracovišti

Sociálním klimatem nebo též sociální “atmosférou” se označuje úroveň a kvalita interpersonálních vztahů v organizaci či na pracovišti s ohledem na chování členů skupiny, kteří mají určitý společný úkol, jehož splnění předpokládá jejich součinnost. Z vnějšího pohledu je dáno soustavou formálních (určených) postupů jednání, tj. provozními předpisy, postupy a pravidly a rozdělením funkcí (nadřízení, podřízení, jejich pravomoci a odpovědnost). Avšak také víceméně “nepsanými normami” postojů a chování, které kolektiv postupně přijal za své a jejich nedodržování či odmítání je pro kolektiv nežádoucí. Z hlediska interpersonálních vztahů, tj. způsobů komunikace, postojů, motivace, aspirace a dalších osobnostních rysů má dominující vliv na sociální pohodu či sociální neklid, napětí, “sociální či emoční inteligence” jednotlivců. Jí se rozumí mimo jiné schopnost racionálního zvládnutí vlastních emocí (strach, hněv, úzkost, agrese apod.), vnímavost k emočním projevům jiných osob, tzv. empatie, tj. schopnost vcítit se do jejich problémů a konečně “umění jednat s lidmi”, tzn. jak předcházet konfliktům, jaké způsoby komunikace a argumenty volit, jak lidem naslouchat atd. Narušené sociální klima se může projevit v celkové pracovní nespokojenosti, ve flukтуаčních tendencích a případně ve výskytu zdravotních potíží, jako jsou psychosomatická onemocnění.



Zjištění (viz graf číslo 16) vyjadřuje, že pracovníci jsou z 62 % (32 z 52) toho názoru, že na pracovišti vládne příznivé klima často a z 38 % (20 z 52) někdy.

Manažerské schopnosti, dovednosti, vlastnosti

Schopnost využívat efektivně a odpovědně moc

Důležitou manažerskou dovedností, která v praxi skřípe, je tzv. zmocňování. Někteří manažeři si myslí, že když delegují nepříjemný úkol na svého podřízeného, že ho tím zmocňují.

Manažeři, kteří své lidi skutečně zmocňují, budují efektivní vztahy. Ale je to těžká práce vyžadující odvahu. Zmocnit pracovníky totiž vyžaduje vzdát se vlastní moci. Také to znamená změnit názor na tradiční perspektivu moci. Dnešní uvažování, které podporuje zmocnění, naznačuje, že moc by měla být rozložena v organizaci rovnoměrněji. Zmocňování pracovníků může být efektivní, jen když disponují schopnostmi a dovednostmi vykonávat svěřené úkoly. To znamená, že manažer musí do svých lidí nejprve investovat. Klíčovým aspektem zmocnění lidí je sdílení informací. Bez potřebných informací nelze udělat kvalifikované rozhodnutí.

Důvěryhodnost

Ani ta nejlepší vize nebude lídrovi užitečná, pokud si nedokáže získat důvěru lidí. V organizaci to v takovém případě vypadá stejně, jako když ze života zmizí voda, potrava nebo se nedostává vzduchu. Obtížně se dýchá, nic neprobíhá přirozeně.

Důvěra je založena především na pocitech, tedy na emocionálním, ne racionálním posouzení. Mít důvěru lidí znamená být vůči nim starostlivý, empatický – rozumět jim, chápat jejich oprávněné zájmy a respektovat je.

Existují vedoucí pracovníci, kteří dělají svou práci jinak než jak to určují učebnice managementu. A přesto v rámci jejich působnosti probíhá vše na výtečnou. Těmto vedoucím se podařilo získat důvěru svých spolupracovníků. Solidní základ důvěry je tou nejlepší obranou proti manažerským chybám, ke kterým dochází prakticky denně. V takovém prostředí se chyby rychle zjišťují a napravují. Dobrý manažer proto dělá vše pro to, aby kolem sebe vytvořil prostředí vzájemné důvěry a aby vyloučil vše, co důvěru podlamuje.

Schopnost inspirovat

Pokud manažeři dokáží své lidi inspirovat, jejich produktivita může růst prakticky neomezeně. Jeden z nejlepších způsobů, jak inspirovat, je komunikovat s nimi osobně.

Schopnost přispívat k rozvoji příznivého klimatu

Pracovní klima s vysokou úrovní jasnosti, srozumitelnosti, standardů, týmového zaujetí a s nejméně jedním minusem v některém z ostatních faktorů (flexibilita, odpovědnost, podpora výkonu, odměny, zpětná vazba) je velmi silné. Pracovní klima s žádnými podstatnými minusy ve standardech, jasnosti a srozumitelnosti, v týmovém zaujetí a se dvěma minusy v ostatních faktorech je pro zaměstnance stále ještě energizující. Pokud je v těchto faktorech více minusů, klima se stává neutrálním nebo nemotivujícím. V takovém prostředí lidé zpravidla dělají jen minimum toho, co se od nich žádá a výkonnost jde dolů.

Lídr by se měl zaměřit na podporu vzniku silnějších vztahů mezi pracovníky. Vzájemná důvěra, síť vztahů mezi lidmi, pocit sounáležitosti s ostatními byly vždy důležité pro efektivitu organizace.

Upřímnost

Tajemstvím úspěchu je upřímnost. Bez ní není možný žádný vztah ani komunikace. Upřímný člověk má odvalu k pravdě naopak neupřímný člověk není opravdu sám sebou, postrádá vlastní identitu, své já a není schopen získat si důvěru ostatních.

Vytrvalost

Vytrvalost spočívá v cílevědomé cestě za konkrétním a smysluplným cílem a v silné vůli pracovat na svém vlastním rozvoji (chuť vzdělávat se v oboru, aktivní učení).

Ambice

Jít za svým cílem s velkým záplem a chtít dosáhnout něčeho významného, čím se odlišíme od ostatních, to nazýváme ambiciózností. Když velcí vůdci začínají, jsou ambiciózní sami pro sebe, chtějí prostě vstoupit do historie a stát se slavnými a obdivovanými. Tuto sobeckou ambicióznost je však potřeba transformovat na skutečnou snahu udělat něco pro blaho lidí, jejichž jsme vůdcem. Skutečné vůdcovství začíná až tehdy, když vůdce začne více myslet na druhé než na sebe.

Entuziasmus

Dobrý a úspěšný manažer myslí pozitivně, konstruktivně a naučil se vnímat i negativní situace pozitivně, neboť v každé situaci si lze vzít pozitivní poučení. Ví i to, že negativní

postoj a negativní očekávání jsou překážkou dosažení úspěchu. Naopak pozitivní postoj dává úspěchu přinejmenším šanci.

Přesvědčivost

V kterémkoliv typu vztahů je potřeba přesvědčovat jiné, aby přistoupili na váš způsob myšlení. Navíc je nutno myslet takovým způsobem, aby docházelo k oboustrannému vzájemnému přínosu. Způsob, jakým člověk komunikuje, snadnost, s níž je schopen navázat vztah, mají velký význam.

Empatie

Jde o schopnost napojit se na pocity partnera, aniž by tím došlo ke ztrátě objektivity. Lídr by měl umět rozpoznat pocity partnera, zapojit je do vzájemné komunikace a ukázat snahu porozumět jim. Empatie podněcuje k poskytování zpětné vazby a pomáhá vytvořit příznivou atmosféru rozhovoru, v níž je pak pro partnera snadnější vyslovit citlivé osobní názory, pocity a postoje.

Pravděpodobnost, že se vytvoří efektivní vztahy vzrůstá spolu s tím, jak jsou si lidé vědomi svých vlastních emocí a jak dokážou „číst“ emoce jiných. Pochopení vlastních emocí je základem pro pozdější pochopení jiných lidí a jejich emocí.

Stručnost, názornost, jasnost a srozumitelnost

Je velmi důležité nesnažit se v komunikaci zakrývat svůj styl vyjadřování, ale mluvit jasně a srozumitelně. Pokud hovoříme s lidmi, kterým činí potíže nás pochopit, pokusíme se zvolnit tempo a snažíme se vyčíst z očí, zda nám rozumějí.

Komunikační schopnost

Být manažerem znamená v první řadě být komunikátorem. Osoba a funkce se vzájemně prolínají. Komunikovat znamená vysílat a přijímat informace. Znamená, že spolupracovníci pochopí, co si nadřízený myslí a naopak, že nadřízený pochopí, co si myslí oni.

Řešení konfliktů

Při řešení konfliktů se vůdci neomezují jen na dvě strategie, které jsou v praxi nejčastější, tj. na přímou konfrontaci (snahu prosadit vlastní názor za každou cenu) či naopak ignorování konfliktu. Jsou schopni volit ze širšího spektra strategií a používat k řešení

konfliktů i metody kladoucí důraz nejen na prosazení cílů, ale i na udržení vztahů s druhou stranou. Je-li to v zájmu udržení dobrých vztahů žádoucí, jsou v méně významných záležitostech schopni při řešení konfliktů ustoupit.

Efektivní manažeři včas budují silné interpersonální vazby na širokém základě. Když vznikne konflikt, manažer se může opřít o důvěru promítnutou do vztahů a může tudíž konflikt úspěšně řešit. Stanovovat a komunikovat očekávání hned od startu projektu, předvídat vznik neshod a konfliktů a včas je začít analyzovat a řešit, opřít se při řešení o důvěru ve vztazích, to vše může minimalizovat vznik a závažnost potíží, které se mohou v týmové práci vyskytnout a podstatně zvýšit naděje na úspěch.

Schopnost naslouchat

Lidé mají sklon více řečnit a méně poslouchat co ten druhý říká. Je to částečně tím, že poslouchání se považuje za pasivní činnost. Klíčem k aktivnímu naslouchání je nejen poslouchání slov, ale i vnímání pocitů a reakcí. Skutečné naslouchání zahrnuje oční kontakt, soustředění pozornosti na projev hovořícího, vyloučení rozptylujících vlivů, trpělivost a schopnost nechat partnera dokončit svůj projev. Naslouchání by mělo v organizačním kontextu převažovat nad ostatními prvky komunikace. Aktivní naslouchání je zaměřené na porozumění a podporuje spolupráci. Předpokladem účinného naslouchání je otevřenost. Naslouchání a učení jsou předpoklady dobrého vedení lidí.

Schopnost vysvětlit, co je důležité a co nikoliv

Existují omezení v tom, kolik informací mohou lidé účinně absorbovat a posléze na ně reagovat. Správná organizace vyžaduje určité omezení množství informací. Bez těchto omezení by se členové organizace hroutili pod lavinou informací. Proto je tedy důležité, aby vedoucí byl schopen svým zaměstnancům vysvětlit, které informace jsou podstatné, ty jim předat, a ostatní informace omezit.

Výše uvedeným schopnostem manažerů udělili zaměstnanci v dotazníku (otázka č. 14) známky od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Tyto známky byly zprůměrovány. V tabulkách č. 4 a 5 jsou uvedeny jednotlivé průměry a pořadí jednotlivých vlastností.

Tabulka 4: Průměry známek přidělených jednotlivým schopnostem nadřízených

Jednotlivé schopnosti	Průměr
schopnost využívat efektivně a odpovědně moc	ø 1,56
důvěryhodnost	ø 1,44
schopnost inspirovat	ø 1,81
schopnost přispívat k příznivému klimatu	ø 1,62
upřímnost	ø 1,71
vytrvalost	ø 1,54
ambice	ø 1,87
entuziasmus	ø 1,65
přesvědčivost	ø 1,42
empatie	ø 1,96
názornost, jasnost, srozumitelnost	ø 1,67
komunikační schopnost	ø 1,23
řešení konfliktů	ø 1,87
schopnost naslouchat	ø 1,94
schopnost vysvětlit	ø 1,60

Tabulka 5: Pořadí podle jednotlivých průměrů známek

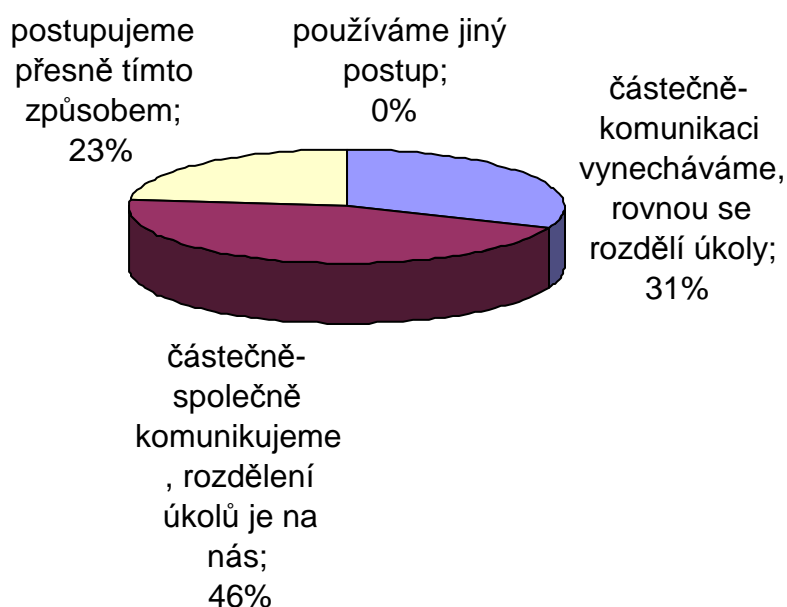
Pořadí	Jednotlivé schopnosti	Průměr
1. místo	komunikační schopnost	ø 1,23
2. místo	přesvědčivost	ø 1,42
3. místo	důvěryhodnost	ø 1,44
4. místo	vytrvalost	ø 1,54
5. místo	schopnost využívat efektivně a odpovědně moc	ø 1,56
6. místo	schopnost vysvětlit	ø 1,60
7. místo	schopnost přispívat k příznivému klimatu	ø 1,62
8. místo	entuziasmus	ø 1,65
9. místo	názornost, jasnost, srozumitelnost	ø 1,67
10. místo	upřímnost	ø 1,71
11. místo	schopnost inspirovat	ø 1,81
12. místo	ambice	ø 1,87
13. místo	řešení konfliktů	ø 1,87
14. místo	schopnost naslouchat	ø 1,94
15. místo	empatie	ø 1,96

Postup při vzájemné spolupráci

Joseph Weintraub, profesor managementu na Babson College, radí manažerům, aby spolu diskutovali o tom, jak budou spolupracovat jako tým a jak se připraví na konflikty, které často doprovázejí spolupráci lidí ve skupině. Na začátku práce na projektu by měla být uspořádána úvodní schůzka všech členů projektového týmu. Manažer by se měl ujistit, že každý člen týmu rozumí své roli v týmu a že má celkový přehled o tom, jaké role hrají ostatní členové. Důležité je diskutovat o cílech a prioritách projektu. Průběh projektu by měl být rozdělen do určitých fází, dále by mělo dojít ke stanovení termínů a očekávaných výsledků každé fáze. Diskuse na téma řešení a vyjasnění konfliktů v týmu pomůže vytvořit povědomí o tom, že konflikt v týmu je normální a nevyhnutelná součást týmové práce. Jakmile některý člen týmu pocítí nějakou nespokojenost či starost, je nutné mluvit o problému v týmu. Není dobré mlčet a doufat, že se vše nějak samo usadí a uklidní.

Podle Weintrauba týmy produkují lepší výsledky, když udržují rovnováhu mezi soustředěním na práci na projektu a soustředěním na tým jako skupinu lidí, kteří spolu diskutují a udržují vzájemné vztahy v dobrém stavu. Tým má mít určité zásady vzájemné součinnosti, řešení neshod a konfliktů. Takové zásady, které jsou přijaty a sdíleny všemi členy. V praxi se až příliš často stává, že týmy spoléhají na nadřízeného manažera, že převezme v případě potřeby roli soudce a bude řešit vzniklé konflikty. To není správné, protože dobrý tým dokáže sám vyřešit svoje interní neshody a problémy.

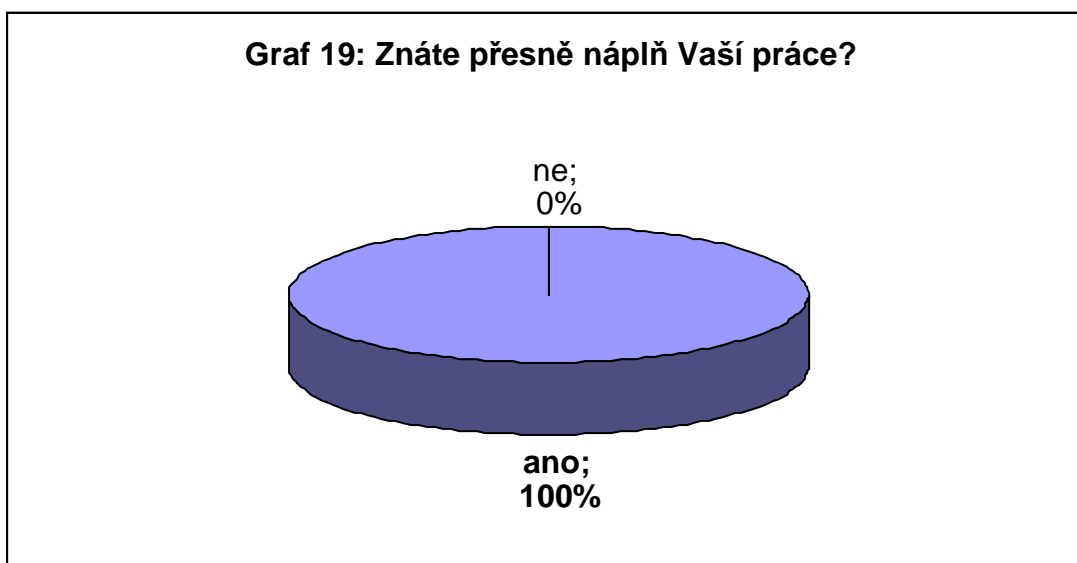
Graf 18: Postupujete v případě vzájemné spolupráce tímto způsobem? : Na začátku práce se v týmu diskutuje o cílech a prioritách, o problémech. Poté se práce rozdělí do určitých fází a stanoví se termíny a očekávané výsledky.



Jak je vidět z grafu číslo 18, zaměstnanci si z 23 % (12 z 52) myslí, že postupují přesně podle výše popsaného způsobu spolupráce. 46 % (24 z 52) však má zkušenost s tím, že se jedná o částečné naplnění, společně se pouze komunikuje a rozdělování úkolů ponechává vedoucí pracovník na samotných zaměstnancích. Naopak 31 % spolupracuje bez počáteční komunikace, kdy se rovnou rozdělí jednotlivé úkoly.

Náplň práce

K tomu, aby pracovníci znali přesně náplň své práce potřebují dostatek informací důležitých pro výkon této práce. Stálou informovanost zaměstnanců o záležitostech, které se jich týkají (změna náplně práce, změny pracovních podmínek), zajišťuje komunikace směrem dolů.



Jednu z nejjasnějších odpovědí vyjadřuje graf číslo 19, kdy jsou zcela všichni respondenti přesvědčeni o tom, že přesně znají náplň své práce.

Strategie a cíle společnosti

Jedná se o to, aby lidé věděli o co ve firmě jde, kam všichni směřují, jaké je poslání jejich týmu a jakou roli jednotlivci v týmu mají. Interní komunikace ve firmě potřebuje liniové manažery, kteří podporují vizi a strategické cíle organizace.

Úsilí firmy musí být jednotné, jinak se síly tříští a výsledná síla organizace je malá.

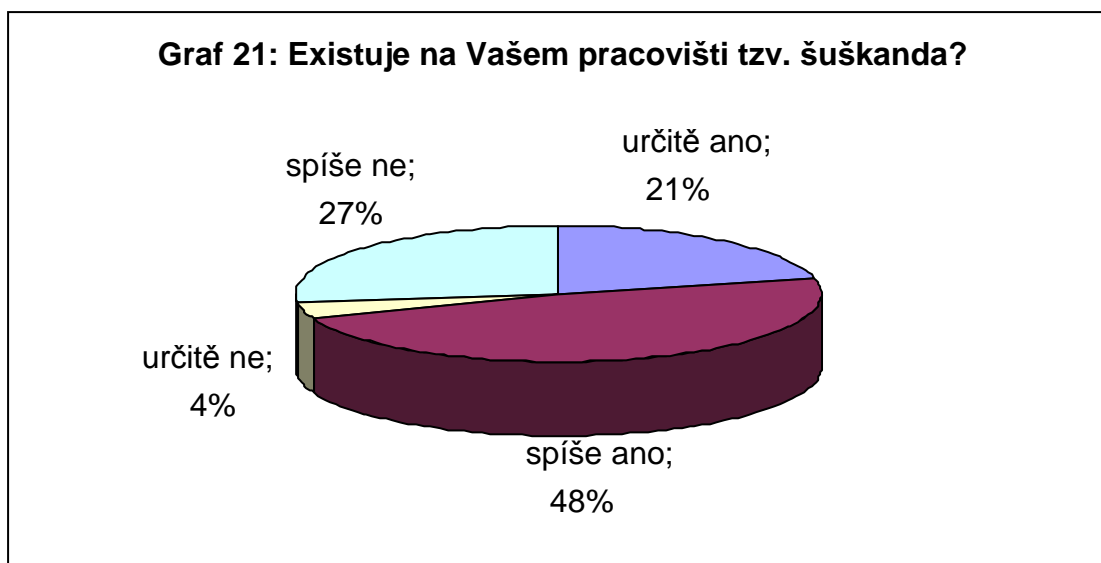


Na otázku „Znáte strategie a cíle společnosti?“ (viz graf číslo 20) odpovědělo 50 % (26 z 52) určitě ano, 48 % (25 z 52) spíše ano, 2 % (1 z 52) spíše ne a žádný neodpověděl určitě ne.

„Šuškanda“

Jedná se o neformální komunikaci v organizaci. Lidé se vždy zajímají o události, které se odehrávají někde v pozadí. Považují šuškandu většinou za negativní jev, nicméně raději mají zavádějící informace než žádné. Šuškanda je překvapivě přesná, podle studie z 80% (K. Davis: Human Behavior at Work, N.Y., McGraw-Hill, 1972). Avšak může docházet i k jejímu zkreslení. Každý jednotlivec zprávě nějakým způsobem porozumí a pak ji subjektivně interpretuje. Zpráva je pak ovlivněna pohledem na věc, který daný jedinec má. Některé detaily mohou být zesíleny, některé pomínuty.

Někteří manažeři využívají šuškandu k tomu, aby předali informace, které jsou velice citlivé na to, aby byly zveřejněny oficiální cestou.

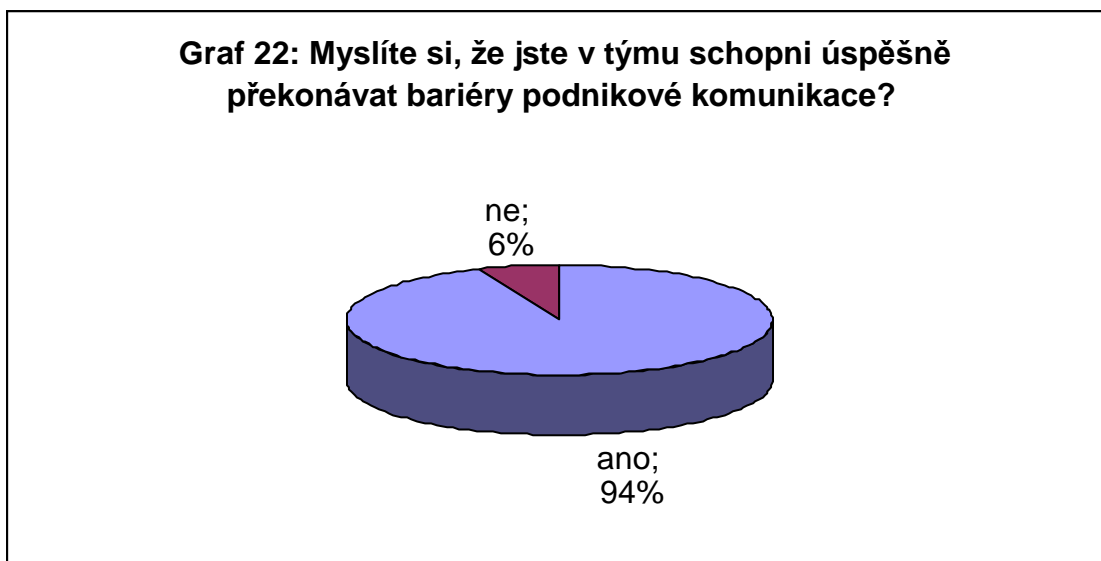


O tzv. šuškandě, kdy se např. o rezignaci nebo výpovědi nějakého pracovníka dozví zaměstnanci dříve než je oficiálně oznámena, ví většina zaměstnanců (viz graf číslo 21). 48 % (25 z 52) pracovníků ji spíše registruje, 21 % (11 z 52) ji zaznamenala určitě. Na druhé straně 27 % (14 z 52) o ni spíše neví a 4 % (2 z 52) ji určitě nezaznamenala.

Komunikační bariéry

Při komunikaci existuje řada komunikačních bariér, které je třeba brát v úvahu. Jejich respektování, popř. eliminování přispívá k efektivitě komunikačních procesů. Mezi nejčastější bariéry patří nadměrná komunikace, nesprávné kódování nebo dekodování sdělení, volba nevhodného komunikačního média, selhání zpětné vazby, nevhodný slovník, nesprávné nebo nekompletní informace, rozdíly mezi lidmi, rozdíly v postavení, konflikty mezi jednotlivci, obavy z nepříjemností, stylistické dovednosti atd. (PALMER, WEAVER, 2000).

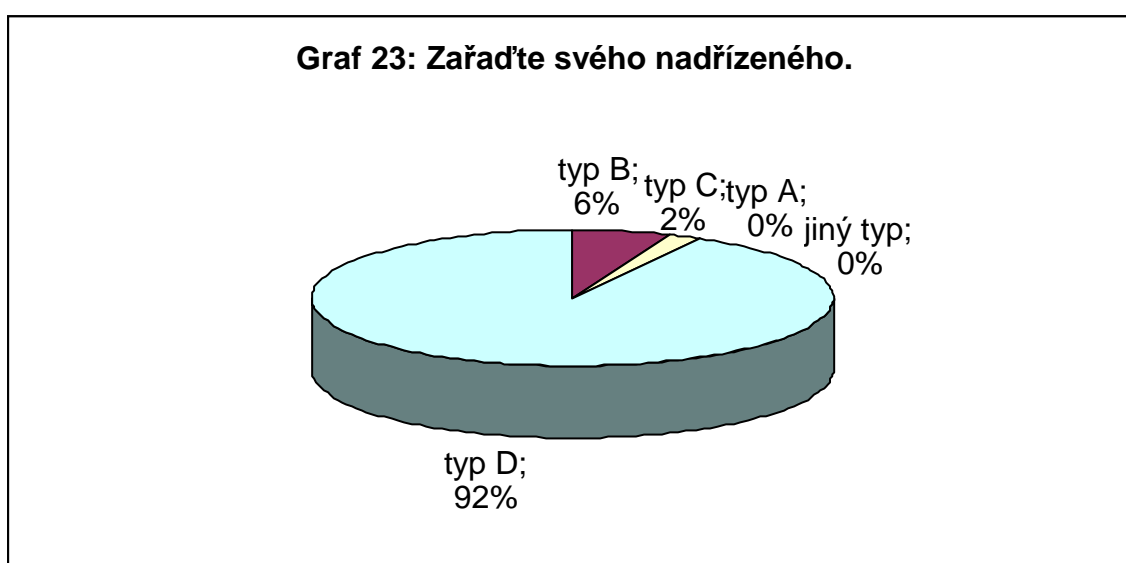
Mezi metody zlepšování komunikace patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání, využívání šušky a vyjednávání (DONNELLY A KOL.,1997).



Na základě grafu číslo 22 je převážná většina dotazovaných (94 % tj. 49 z 52) přesvědčena o tom, že jsou na pracovišti schopni úspěšně překonávat bariéry podnikové komunikace. 6 % (3 z 52) si myslí, že nejsou schopni překonávat odlišnosti názorů, postojů, znalostí zkušeností, zkruslování informací apod..

Styl vedení

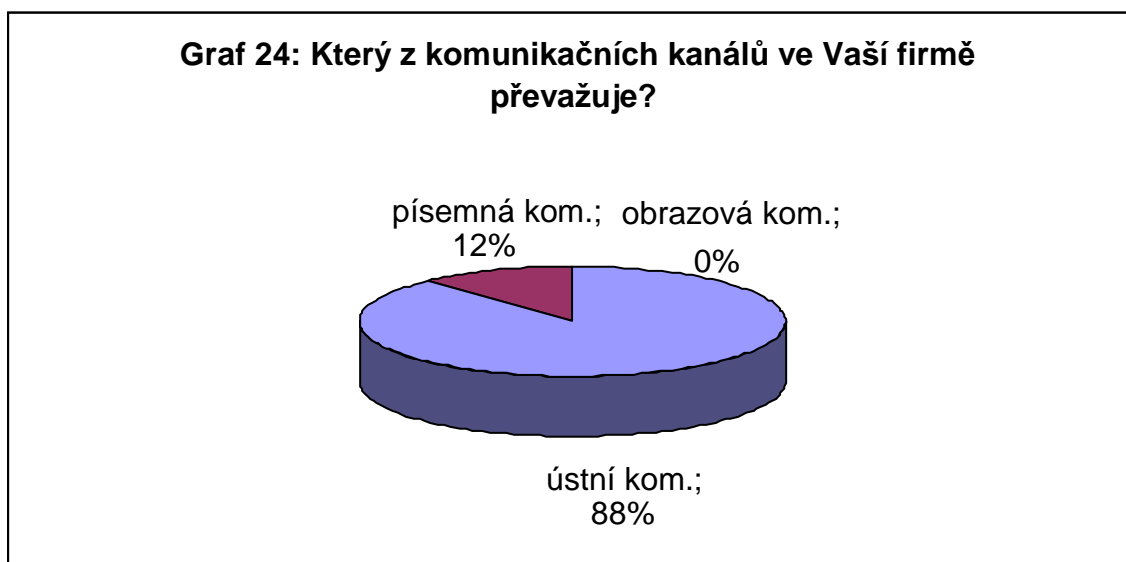
Správný styl vedení lidí vytváří pracovní klima, které přispívá k růstu výkonnosti, vede pracovníky k samostatnosti a odpovědnosti, podporuje osobní iniciativu, rozhoduje nestranně a odměňuje spravedlivě podle skutečného přínosu. Nejeftektivnější a nejúspěšnější vůdci si vyberou k použití vždy ten styl, který je pro danou situaci nejvhodnější. Typický, průměrný manažer se však uchyluje jen ke stylům, které dokáže nejsnadněji používat.



Graf číslo 23 zobrazuje 92 % (48 z 52) přesvědčení respondentů, že jejich nadřízený si je jist ve své funkci, je ochoten sdělovat své názory, ochotně přijímá názory druhých a komunikace s ním je efektivní. 6 % (3 z 52) se domnívá, že nadřízený ponechává věcem volný průběh, projevuje nezájem, není schopen otevřeně vyjádřit své pocity a názory, přesto ale touží po dobrých vztazích s podřízenými. 2 % (1 z 52) je toho názoru, že jeho vedoucí nemá skutečný zájem o komunikaci, chce slyšet pouze souhlas a nadšení a zajímá se hlavně o zachování vlastní důležitosti a prestiže.

Formy komunikace

Ústní komunikace je nejrozšířenější formou komunikace v podniku. Zabarvení lidského hlasu, přízvuk a intonace doplní informační stránku sdělení a zvýší pravděpodobnost porozumění na straně příjemce. Dalším pozitivním prvkem osobní rozmluvy je okamžitá možnost zpětné vazby, která velmi zefektivňuje celý komunikační proces. Výhody ústní komunikace spočívají tedy především v úspoře času, bezprostřední zpětné vazbě, rychlosti a účinnosti. Také písemná komunikace se v podniku využívá ve značné míře. Dokumenty písemné komunikace nabývají dvou podob. Prostřednictvím některých se sděluje, co, jak a kdy má být vykonáno (nařízení, opatření, příkazy vedoucích, směrnice), prostřednictvím jiných se sleduje, co a jak bylo vykonáno (příjemka, výdejka, dodací list, reklamační zápis). Výhodou písemné dokumentace je existence dokladu o realizaci komunikace, o dané akci. Proto má tato forma komunikace obvykle větší oficiální váhu sdělení, než-li v případě ústní komunikace (TRUNEČEK A KOL., 1999).



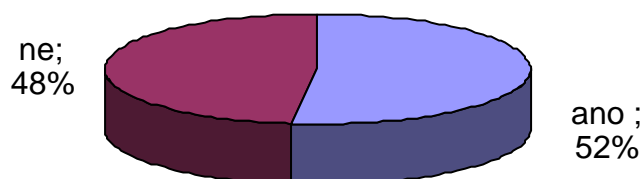
Z výše uvedeného grafu číslo 24 je patrné, že v akciové společnosti převažuje komunikace z očí do očí, různé porady, prezentace, konference, telefonování apod., a to z 88 % (odpovědělo 46 lidí z 52). 12 % (6 z 52) si myslí, že převládá používání nejrozličnějších dopisů, oběžníků, faxů apod..

Zavádění změn

Každá věc má svůj čas. Manažeři, kteří mají zavádět změny, potřebují poznat, kdy přesně tento „správný čas“ nadejde. Lidé se obvykle změny bojí a manažer musí být natolik prozíravý, aby s touto úzkostí předem počítal. Úspěšný manažer musí být schopen pochopit, jaká je současná situace a jaké jsou problémy ostatních lidí.

Změny mají vést k vyšší výkonnosti. Obecně se lidé změn bojí, obávají se ztráty. Konkrétně se problém skrývá v tom, jak lidé změny vnímají, a zároveň v tom, jak dobře jsou na ně připraveni. Úkolem manažera je tedy působit na oba tyto aspekty lidské psychiky a udržovat je na nízké, říditelné úrovni, nikoli podřízeným poručit, aby se neobávali. Změna tedy musí být smysluplná pro klíčové skupiny na každé úrovni organizace. Někdy stačí taktický pohyb, jindy stačí zavedení nových postupů bez změny myšlení lidí a firemní kultury.

Graf 25: Zavedl(a) byste nějaké změny ve Vaší práci, které Vám nenařizuje pracovní řád?



Pracovníci mají z 52 % (27 z 52) zájem o nějakou změnu a z 48 % (25 z 52) jim současný stav vyhovuje (viz graf číslo 25).

Intranet

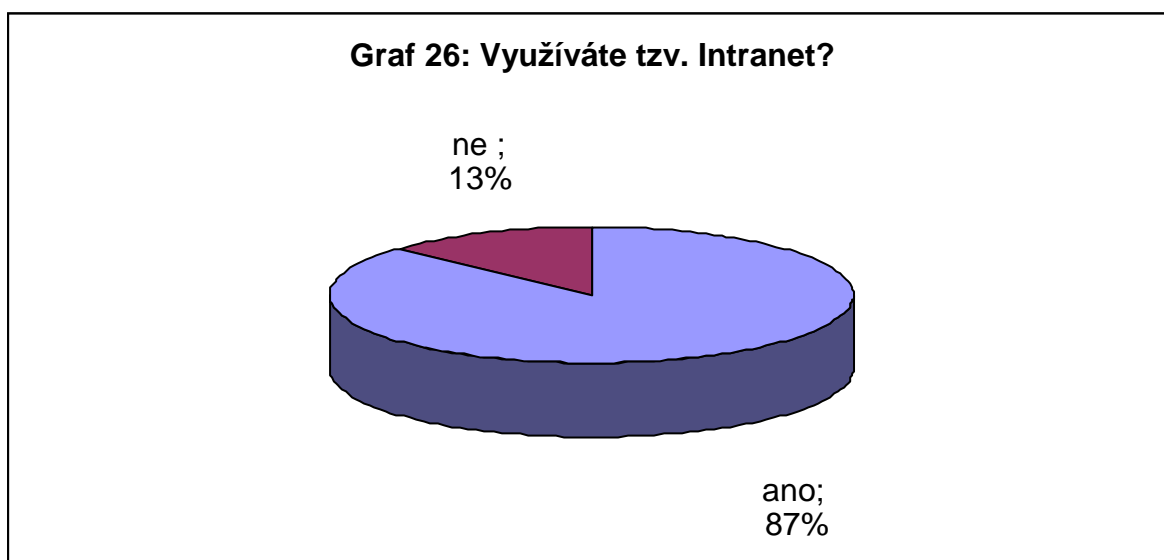
Intranet je aplikace postavená na principech a myšlenkách internetu (otevřenost, přístupnost, sdílení), jejímž hlavním cílem je poskytování informací uvnitř podniku a je určen zaměstnancům firmy. Je to hodnotný zdroj informací a výkonný nástroj pro komunikaci uvnitř podniku.

Mezi hlavní výhody intranetu patří:

- jediný oficiální zdroj všeobecných i chráněných informací v podniku;
- přehledný a jednoduchý přístup k informacím;
- snadné publikování nových informací všem zaměstnancům;
- dokumentovaný a hodnotitelný kanál vnitropodnikové komunikace.

Typické využití a největší přednosti:

- komunikace podnikových cílů a motivace zaměstnanců;
- nástroj řízení podnikových cílů a podnikové kultury;
- publikace vnitropodnikových směrnic;
- vnitropodnikový věstník;
- popis všeobecných postupů a organizační struktury;
- vnitropodniková komunikace a diskuse;
- školení nových zaměstnanců apod.



Intranet, tedy způsob vnitřní komunikace, využívá 87 % pracovníků (45 z 52) a 13 % (7 z 52) nikoliv (viz graf číslo 26).

Manažerky versus manažeři

Dle ANNY ZÁBORSKÉ (2005) (předsedkyně Výboru pro práva žen a rovnost pohlaví Evropského parlamentu,) je v podnikové sféře méně žen, jelikož ženy se starají o rodinu a děti. Muži mají tudíž v mladším věku více příležitostí se vypracovat a pak zastávat významné pozice. Ženy, které chtějí být vysoce postavenými manažerkami, navíc musí být často považovány za velmi výjimečné osobnosti a také musí více svým podřízeným dokazovat, že jsou těmi pravými na svém místě. Že mají ty správné schopnosti. To je velmi náročné. Nicméně je k tomu předurčuje třeba to, že byly jakýmsi manažerkami v rodině.

Rozhodně ale europoslankyně odmítá, že by se zde jednalo o diskriminaci. Dále konstatuje, že úkolem unie je vytvořit takové prostředí, kde muži i ženy budou mít rovné příležitosti, šance a budou vnímáni jako rovní kandidáti. Závěrem říká, že nejlepší je, když se ženy a muži ve vedoucích funkcích doplňují.



Je zajímavé, že podle grafu číslo 27 zauímají postavení nadřízeného pouze muži.

4.3. Závěr analýzy

Na základě analýzy jednotlivých otázek dotazníku a na základě šetření přímo v podniku jsou navržena tato opatření vedoucí ke zlepšení komunikace.

- Sdělení nadřízených je dle výsledků dotazníkového šetření zcela srozumitelné 69 % respondentů. To je považováno za pozitivní. Na druhou stranu plných 31 % rozumí nadřízeným jen někdy. To naznačuje, že tento výsledek je třeba zlepšit. Nadřízení by měli zlepšit svou schopnost empatie a snažit se své zaměstnance více pochopit, snažit se více jim naslouchat a také zjednodušit používaný jazyk. Vedoucí by měli být přesní v konkrétním pojmenování problému.
- Co se týče vertikální komunikace, nejčastěji je v podniku využíván osobní kontakt, a to z 52 %. Komunikaci „tváří v tvář“ lze považovat za nejefektivnější. Mimo jiné umožňuje sledovat neverbální projevy, které jsou velmi důležité. 33 % respondentů komunikuje s nadřízenými nejčastěji telefonicky, jedná se ale především o obchodní zástupce, kteří pracují často v terénu. Manažeři musí správně analyzovat situaci a určit vhodný komunikační kanál.
- I zaměstnanci mezi sebou komunikují nejčastěji osobně. V osobně předaném sdělení jde především o zajištění zpětné vazby. Ta je důležitá k efektivní komunikaci. Ústně lze vyjádřit mnohem více, a to prostřednictvím gestikulace, mimiky, intonace a barvy hlasu, důrazu, tempa atd. Otázkou však zůstává, jestli jsou zaměstnanci schopni jednat asertivně, jelikož asertivita komunikaci zlepšuje.
- V pojišťovnictví dochází k neustálým změnám, a proto je nutné pracovníky proškolovat, vzdělávat. Z výsledků je patrné, že 73 % respondentů absolvovalo školení několikrát a 19 % často. Jednalo se především o pojišťovací agenty, likvidátory a obchodní zástupce. Pouze jednou se školení zúčastnilo 8 % respondentů, jedná se především o sekretářky. Po stránce pracovní i sebevzdělávací jsou tyto výsledky považovány za dostačující.
- Na otázku ohledně kvantity informací odpovědělo kladně 100 % pracovníků. Z toho 31 % poněkud váhavěji. Důvodem váhání může být špatná manažerská interpretace sdělení či špatná schopnost vysvětlit, jaké informace jsou pro zaměstnance důležité.

- Obousměrná komunikace je důležitá z hlediska informovanosti. V podniku převažuje dvousměrná a vícesměrná komunikace. Oba druhy umožňují zpětnou vazbu, kdy si partneři naslouchají a diskutují.
- Většina zaměstnanců odpověděla, že se na jejich pracovišti schránka na případné stížnosti nevyskytuje. Objevila se však skupina dotazovaných, kteří jsou přesvědčeni o opaku. Jednalo se o skupinu likvidátorů, kteří pravděpodobně zamýšleli e-mailovou schránku svého nadřízeného. Lepším způsobem by bylo řešit případné návrhy, stížnosti a připomínky např. prostřednictvím intranetové diskuse. Zaměstnanci by takto měli být učeni vyjadřovat i nesouhlasné názory, aniž by za to byli trestáni.
- V tzv. horizontální komunikaci se jedná o výměnu informací mezi jednotlivými odděleními. V akciové společnosti je využívána z 50 % často a z 50 % jen, když je to nutné. Kladně je hodnoceno, že žádný z pracovníků nezvolil odpověď nikdy. Přesto by měla fungovat častěji, jelikož efektivní organizace ji potřebují stejně jako vertikální komunikaci. Hlavní je odstranit soutěživost mezi jednotlivými útvary a vytvořit tak podmínky pro fungování laterální komunikace.
- Většina dotazovaných komunikuje s nadřízeným otevřeně a bez předsudků. ¼ však komunikuje otevřeně jen někdy. To může souviset se strachem zaměstnanců vyjadřovat nesouhlasné názory. Je třeba více vyjadřovat důvěru, více zaměstnance stimulovat a učit je, že jejich názory, i nesouhlasné jsou pro podnik často užitečné.
- 27 % respondentů se domnívá, že nadřízení komunikují přímo. Dalších 71 % odpovědělo kladně, ale poněkud váhavěji než předchozí. Nadřízení by měli svým pracovníkům více sdělovat, že oni jsou jejich prioritou, a že jsou vždy vítáni.
- 31 % respondentů považuje vztah s nadřízeným určitě za dobrý, 67 % o něco více váhá, přesto volí kladnou odpověď. Není jisté od věci doporučit vedoucím pracovníkům absolvování výcvikového programu pro rozvoj interpersonálních dovedností.
- Naprostá většina komunikuje s nadřízeným pravidelně.
- 62 % respondentů konstatuje, že převažuje příznivé klima na pracovišti. 38 % se domnívá, že je tomu tak jen někdy. Otázkou zůstává, co je příčinou. Velký vliv zde má sociální a emoční inteligence jednotlivců. Důležité je, aby i vedoucí byli schopni více přispívat k rozvoji příznivého klimatu na pracovišti.
- Dle známek jednotlivých zaměstnanců lze hodnotit schopnosti nadřízených následovně. Nejlépe se umístily komunikační schopnost, přesvědčivost

a důvěryhodnost. Nejhůře naopak řešení konfliktů, schopnost naslouchat a empatie (viz tabulka č. 3 a 4, str. 54). Tyto výsledky potvrzují fakt, že je nutné rozvíjet interpersonální dovednosti nadřízených.

- V rámci postupu při práci na určitém projektu je důležitá počáteční diskuse o této spolupráci. Tu však plných 31 % pracovníků postrádá. Nadřízení by se nad tím měli zamyslet a zvážit, zda není skutečně přínosnější na začátku projektu vždy uspořádat úvodní schůzku a komunikovat o cílech a prioritách projektu atd. Zaměstnanci budou informovanější, klidnější, a to se zajisté odrazí na jejich výkonu.
- 100 % zaměstnanců zná přesně náplň své práce.
- Polovina pracovníků zná přesně strategie a cíle společnosti. Druhá polovina také, ale odpověď je váhavější. Je tedy třeba více zdůraznit, kam všichni směřují, jaké je jejich poslání a jakou roli hrají jednotliví pracovníci.
- Neformální komunikace se vyskytuje i v této organizaci a 69 % respondentů o ní ví. Otázkou je, zda je pouze monitorována nebo i využívána.
- 94 % pracovníků se domnívá, že jsou v organizaci schopni překonávat komunikační bariéry. Velmi pozitivní výsledek.
- Z 92 % převažuje styl řízení, který si je jist ve své funkci, je ochoten sdělovat své názory, ochotně přijímá názory druhých a komunikace je efektivní.
- Z 88 % převažuje v podniku ústní komunikace, z 12 % písemná komunikace.
- Zájem na zavedení změny je 52 %. I toto číslo může poukazovat na nějakou chybu. Otázkou také zůstává, jak razantní změnu si zaměstnanci představují a jaký na ně může mít dopad. Podcenění změn nebo jejich špatné provádění může vyvolat pokles motivace a loajality pracovníků.
- 87 % pracovníků využívá Intranet. Přesto by bylo větším přínosem, kdyby ho mohli využívat všichni zaměstnanci. Už jenom z výše zmíněného důvodu intranetové diskuse (vyjadřování názorů atd.).
- 100 % nadřízených tvoří v této pobočce muži. Pokud by zde zastávaly vedoucí funkce i ženy, schopnosti obou pohlaví by se mohly lépe vzájemně doplňovat.

5. ZÁVĚR

Interní komunikace není jen „poštáctví“, které má zajistit, aby se potřebné informace dostaly všude tam, kde mají být – není to tedy jen řízení přenosu informace. Spíše je to systém, který zajišťuje, aby se co nejvíce lidí angažovalo pro naplnění vize společnosti.

Mluvení prozrazuje vůdcovské dovednosti, osobní vliv a sféru vlivu, kterou člověk má v organizaci. Tři prvky mluvení (verbální, hlasový a vizuální) vytvářejí pro lídra klima důvěry, důvěryhodnosti a spolehlivosti. Je-li lídr zkušeným řečníkem, dokáže získat pozornost, přenášet myšlenky, udávat řád a směr, dokáže řešit problémy, přesvědčovat a budovat důvěru. Kdo chce být ještě úspěšnějším lídrem, musí posilovat a rozvíjet svoje dovednosti mluvit.

Naučit se řídit tok emocí, nálad a projevů vlastního ega během rozhovorů s lidmi je základem autentické komunikace a mocným nástrojem lídra, který lze používat v každodenním kontaktu s lidmi ať to jsou formální porady nebo neformální individuální rozhovory. Pokud člověk dokáže odstoupit od svého ega a svých emocí, má šanci stát se skutečnou vůdčí osobností, která kolem sebe budí důvěru.

Mnozí stále hledají ideální typ dobrého manažera. Předpokládá se přitom, že klíč k úspěchu je v určitých vlastnostech a osobnostních znacích člověka. Praxe však ukazuje, že neexistuje ideální typ manažera nebo vůdce. Úspěšní a efektivní vedoucí pracovníci jsou tak různí, jak jen lidé mohou být. Někteří vynikají v analytických schopnostech, dokáží uvážlivě kalkulovat a jednat systematicky, jiní naopak jednájí spontánně, intuitivně. Někteří vynikají vysokou inteligencí, jiní jsou po stránce inteligence průměrní. Někteří pracují od rána do noci, jiní naopak hodně odpočívají. Někteří jsou otevření a extrovertní, jiní jsou spíše uzavření. Ukazuje se, že podstatné není to, jací jsou, ale jak jednájí.

Informovat neznamená totéž jako komunikovat, komunikace je totiž výsledkem interpretace informací. Je podstatné si uvědomit, jaké informace bychom měli poskytnout lidem,

s nimiž spolupracujeme, v jaké podobě a v jakém časovém horizontu. Druhou otázkou je zjistit, jaké informace, od koho, v jaké podobě a na jaké časové období potřebuje sám manažer.

Cílem práce bylo zjistit a vyhodnotit úroveň přenosu informací uvnitř podniku. Prakticky se jednalo o nahlédnutí do reálného prostředí podniku, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení případných opatření vedoucích ke zlepšení komunikace.

Šetřením bylo zjištěno, že v podniku je nutno zlepšit interpersonální dovednosti nadřízených, a to formou speciálního kurzu nebo výcviku. Zdokonalit je třeba především schopnost interpretovat sdělení, schopnost empatie a porozumění, schopnost podřízeným naslouchat, schopnost řešit konflikty. Dojde tak ke zlepšení vztahů a klimatu na pracovišti. Dále bylo doporučeno zavedení tzv. intranetové diskuse pro všechny zaměstnance z důvodu možnosti vyjadřování různých názorů (i nesouhlasných). Dalším opatřením je posílení horizontální komunikace za účelem zlepšení vztahů mezi jednotlivými odděleními, a to prostřednictvím stimulování zaměstnanců, vyjadřování větší důvěry a odstranění soutěživosti mezi útvary.

Naopak kladem je převažující osobní kontakt, který umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a také umožňuje sledovat neverbální projevy. Pořádaná školení jsou v akciové společnosti častá, zaměstnancům jsou tudíž znalosti doplňovány dostatečným způsobem. Mezi pozitiva firmy patří dále pravidelná komunikace, která se uskutečňuje především formou porad. Pro podnik je velmi přínosný fakt, že všichni pracovníci znají přesně náplň své práce. Méně už však znají strategie a cíle společnosti. Důležitým prvkem také je, že zaměstnanci jsou schopni mezi sebou překonávat komunikační bariéry i bez zásahu nadřízeného.

V pracovním procesu je komunikace využívána pro sdělování informací za účelem podpory rozhodování, motivování pracovníků, vysvětlování pracovních úkolů, řešení problémů, určování cílů, hledání vhodných strategií a poskytování zpětné kontrolní vazby. Komunikace má rovněž důležitou roli při určování a uspokojování sociálních požadavků jednotlivců i skupin.

6. SUMMARY

The main goal of this dissertation was to find out and to analyze a level of the information transfer inside the firm, so in HVP, joint stock company, branch České Budějovice. In fact it was a view into a real firm and a comparison with the theoretical knowledge.

It has been proved that leader's interpersonal skills have to be improved through the special courses or training. Interpretation of communication, empathy and understanding, listening to employees and solving out conflicts must be improved most. Then it will lead to better climate in the company. It was also recommended to use intranet discussions with all employees. There will be possibility to tell different ideas (even disagreements). The horizontal communication needs to be intensified because its aim is to improve the relationships among departments through the employees' stimulation and to express more trust and remove competition among these departments.

On the other hand there are also some advantages like personal contact which is used as feedback and is also able to follow nonverbal behaviour. The trainings take often place in the company so employees can improve their knowledge in the good way. Next advantage is regular communication through the consultations. The most important fact is that employees all know their scope of employment. But they are not good at knowing strategies and goals of the company. The employees are able to get over communication barriers among each other even without leader's help.

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. Truneček, J. a kol.: *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE v Praze, 1999, 228 s. ISBN 80-7079-683-9
2. Střížová, V.: *Manažerská komunikace*. Praha: VŠE v Praze, Oeconomica 2005, 72 s. ISBN 80-245-0923-7
3. Bedrnová E., Nový J.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998, 559 s.
4. Palmer S., Weaver M.: *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Grada Publishing, Praha 2000, 168 s. ISBN 80-7169-940-3
5. Donnelly, J., H. a kol.: *Management*. Grada Publishing, Praha 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
6. Fiedler J., Horáková J.: *Komunikace v řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2005, 168 s.
7. Výroční zpráva o činnosti HVP, a. s. za rok 2005
8. Výroční zpráva o činnosti HVP, a. s. za rok 2006
9. Hloušková, I.: *Z diskuse o interní komunikaci*. Moderní řízení 9/2005
10. Pivoňka, J. *Vše podstatné o kvalitním tréninku* [online]. KNO Česko, poslední aktualizace 19. 9. 2006 [cit. 2007-3-28].
URL: < http://kariera.ihned.cz/1-10048680-19334600-q00000_d-9c>.
11. Kadlec, P.: *Jen neustálý přísun znalostí zajišťuje budoucnost*. Moderní řízení 8/2003
12. Drucker, F., P.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press, Praha 2000, 183 s.

13. Armstrong, M.: *Personální management*. Grada Publishing, Praha 1999, 968 s.
14. Things Leaders Do. Fastcompany. Podle informačního portálu www.insite.cz.
Co by měl dělat ideální lídr? Moderní řízení 3/2005
15. Urban, J. : *Praktická pravidla úspěšného vedení*. Moderní řízení 4/2005
16. Buhler, P., M.: *Interpersonální dovednosti*. Moderní řízení 1/2006
17. Coleman R., Barrie G.: *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*.
Management Press, Praha1995, 156 s. ISBN 80-85603-91-8
18. Matoušek, O. *Ergonomie a hygiena práce* [online]. Informační server BOZP, poslední aktualizace 15. 10. 2002 [cit. 2007-3-28].
URL: <<http://portal.bozpinfo.cz/spravna-praxe/otazky/odpovidame-na-tema/ergo-hygprace021007.html#Toc344817>>.
19. *Tři vůdcovské kvality*. Moderní řízení 1/2006 podle www.insite.cz
20. Malik, F.: *Pravidla efektivního vůdcovství*. Moderní řízení 6/2005
21. Spreier, W., Fontaine, M., H., Malloy, R., L.: *Leadership run amok*, Harvard Business Review 8/2006
22. Dean, P., J. : *The Seven Essentials Skills to Become a Great Leader*.
Moderní řízení 10/2006 podle www.insite.cz
23. Dimitrijevič, A., Engel, M., A.: *Climbing the corporate ladder*. SuperVision 11/2004
24. Murray, J.: *When Peers Don't Perform*. Moderní řízení 7/2005 podle www.insite.cz
25. THINline interactive. *Intranet – efektivní přístup k informacím* [online]. ©2003-2006 [cit. 2007-3-28].
URL: <<http://www.thinline.cz/informacni-systemy/intranety.html>>.

26. Záborská, A. *Sukně nemůže být předpokladem přijetí* [online]. HN, poslední aktualizace 15. 11. 2005 [cit. 2007-3-28].

URL: <<http://www.euroskop.cz/17214140/clanek-zpravodajstvi/anna-zaborska-sukne-nemuze-byt-predpokladem-prijeti/>>.

8. PŘÍLOHY

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Zemědělské fakulty Jihočeské Univerzity a píší diplomovou práci na téma „Komunikace ve vybraném podniku“. K jejímu vypracování jsem si vybrala Vaši firmu, a proto Vás žádám a prosím o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku. Zároveň Vás ujišťuji, že tento dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé práce. Předem Vám velice děkuji za spolupráci a pochopení.

Lucie Nešková

- 1) Komunikuje s Vámi nadřízený tak, abyste tomu rozuměli (tzn. srozumitelně, nepoužívá např. příliš mnoho cizích slov)?
 - a) ano
 - b) jen někdy
 - c) často nadřízenému nerozumím
- 2) Jak nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným?
 - a) osobně
 - b) telefonicky
 - c) písemně
 - d) elektronicky
 - e) na poradě
- 3) Jak nejčastěji informujete své kolegy?
 - a) osobně
 - b) telefonicky
 - c) písemně
 - d) elektronicky
 - e) na poradě
- 4) Absolvoval(a) jste v rámci náplně své práce nějaké školení či speciální výcvik?
 - a) nikdy
 - b) často
 - c) několikrát
 - d) pouze jednou
- 5) Domníváte se, že máte ke své práci dostatek informací?
 - a) určitě ano
 - b) spíše ano
 - c) určitě ne
 - d) spíše ne
- 6) Jaký druh komunikace převažuje na Vašem oddělení?
 - a) jednosměrná komunikace – jeden z partnerů je aktivní, druhý mlčí např. nadřízený je v rozhovoru dominantní, nenaslouchá Vám, nenechá Vás mluvit
 - b) dvousměrná komunikace – vaše role v rozhovoru se pravidelně střídají, partneři si vzájemně naslouchají
 - c) vícesměrná komunikace - rozhovoru se účastní více než dva partneři např. diskuse
- 7) Je na Vašem pracovišti zřízena nějaká schránka (na případné stížnosti, návrhy, připomínky apod.)?
 - a) ano
 - b) ne

- 8) Je na Vašem pracovišti efektivně uplatňována tzv. horizontální komunikace (komunikace mezi jednotlivými vedoucími např. mezi vedoucím účtárny a vedoucím marketingu)?
- a) jen, když je to nutné c) často
b) nikdy
- 9) Komunikujete se svým nadřízeným otevřeně (bez předsudků)?
- a) někdy c) často
b) nikdy
- 10) Používá Váš nadřízený princip přímé komunikace?
(Tento princip podporuje diskusi a výměnu názorů. Nadřízený by měl být pro komunikaci dosažitelný – pro své zaměstnance má otevřené dveře a zaměstnanci jsou jeho základní prioritou.).
- a) určitě ano c) určitě ne
b) spíše ano d) spíše ne
- 11) Považujete Váš vztah s nadřízeným za dobrý?
- a) určitě ano c) určitě ne
b) spíše ano d) spíše ne
- 12) Komunikujete s nadřízeným pravidelně?
- a) ano
b) ne
- 13) Vládne na Vašem pracovišti příznivé klima bez větších konfliktů, převládá dobrá nálada, humor?
- a) často c) nikdy
b) někdy
- 14) Přidělte body schopnostem Vašeho nadřízeného dle svého uvážení od 1 do 5
(1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Body napište vždy za uvedenou schopnost.
- a) schopnost využívat efektivně a odpovědně moc
b) důvěryhodnost
c) schopnost inspirovat
d) schopnost působit takovým způsobem, který přispívá k rozvoji příznivého klimatu
e) upřímnost
f) vytrvalost
g) ambice
h) entuziasmus (schopnost vidět věci z té lepší stránky)
i) přesvědčivost
j) empatie, porozumění

- k) stručnost, názornost, jasnost a srozumitelnost
- l) komunikační schopnost
- m) řešení konfliktů
- n) schopnost naslouchat
- o) schopnost vysvětlit, zda je to či ono sdělení důležité

15) Postupujete v případě vzájemné spolupráce tímto způsobem? : Na začátku práce na projektu se v týmu diskutuje o cílech a prioritách projektu, o příp. problémech. Poté se rozdělí průběh projektu do určitých fází, stanoví se termíny a očekávané výsledky každé fáze.

- a) částečně – vynecháváme část komunikace, rovnou se rozdělí úkoly
- b) částečně – společně komunikujeme, rozdělení úkolů ponechává nadřízený na nás
- c) postupujeme přesně tímto způsobem
- d) používáme zcela jiný postup – stručně popište

16) Znáte přesně náplň Vaší práce?

- a) ano
- b) ne

17) Znáte strategie a cíle společnosti?

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

18) Existuje na Vašem pracovišti tzv. šuška (např. o rezignaci nebo výpovědi nějakého pracovníka se dozvíte dlouho předtím, než je oficiálně oznámena)?

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

19) Myslíte si, že jste v týmu schopni úspěšně překonávat bariéry podnikové komunikace (např. odlišnost postojů, názorů, znalostí, zkušeností, zkreslování informací atd.)?

- a) ano
- b) ne

20) Zařad'te svého nadřízeného.

- a) typ A = autokratický vůdce je úzkostlivý, nepřátelský, chladný, nadutý
- b) typ B = ponechává věcem volný průběh, projevuje nezájem, není schopen otevřeně vyjádřit své pocity a názory, přesto touží po dobrých vztazích s podřízenými
- c) typ C = nemá skutečný zájem o komunikaci, chce slyšet pouze souhlas a nadšení, zajímá se hlavně o zachování vlastní důležitosti a prestiže
- d) typ D = je si jist ve své funkci, je ochoten sdělovat své názory, ochotně přijímá názory druhých, komunikace je efektivní
- e) jiný typ – prosím uveďte, popište

21) Který z komunikačních kanálů ve Vaší firmě převažuje?

- a) ústní komunikace (z očí do očí, porady, prezentace, konference, telefon)
- b) písemná komunikace (dopisy, oběžníky, faxy, tištěná reklama)
- c) obrazová komunikace (schémata, fotografie, plakáty, nástěnky, filmy, grafy, výstřižky)

22) Zavedl(a) byste nějaké změny ve Vaší práci, které Vám nenařizuje pracovní řád?

- a) ano
- b) ne

23) Využíváte tzv. Intranet (způsob vnitrofiremní komunikace)?

- a) ano
- b) ne

24) Váš nadřizovaný je?

- a) muž
- b) žena

Pohlaví: a) žena
b) muž

Věk: a) 18 – 25
b) 26 – 35
c) 36 – 45
d) 46 – 55
e) 56 a více

Dosažené vzdělání: a) základní
b) středoškolské
c) vyšší odborné
d) vysokoškolské

Pozice v podniku
(účetní, úřednice atd.)