

# Význam komunikačních dovedností manažerů v organizacích

Veronika Hladišová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika HLADIŠOVÁ**  
Osobní číslo: **L090502**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Význam komunikačních dovedností manažerů  
v organizacích**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednání o problematice manažerské funkce komunikace v organizacích
2. Vypracování analýzy způsobů komunikace ve zvolené organizaci
3. Vypracování návrhu opatření ke zvýšení komunikačních dovedností ve zvolené organizaci

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] DONELLY, H., GIBSON, L., IVANCEVICH, M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

[2] PITRA, Z. Základy managementu. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

[3] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 649 s. ISBN 80-85605-45-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**  
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

#### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 3.5.2012

*Veronika Hladířová*  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zpracována na téma *Význam komunikačních dovedností manažerů v organizacích*. Teoretická část pojednává o komunikaci jako procesech, o komunikačních dovednostech, bariérách v komunikaci a zlepšování komunikace v organizaci. Praktická část pojednává o způsobech komunikace ve společnosti Aukro. Společnost je představena, uvedena její historie, poslání, organizační struktura. Je provedena analýza komunikačních dovedností manažerů v této společnosti a formou dotazníku zjištěny skutečnosti, které souvisí se způsoby komunikace v této společnosti. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a některá doporučení ke zvýšení komunikačních dovedností manažerů.

Klíčová slova: Proces komunikace, komunikace v organizacích, pracovní porady, komunikační dovednosti, vnímání, naslouchání, asertivita, rozhovor, dotazování, bariéry efektivní komunikace, zlepšování komunikace v organizaci.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is written on the topic *The importance of communication skills of managers in organizations*. The theoretical part deals with communication as a process, communication skills, barriers in communication and improving communication within the organization. The practical part deals with the ways of communication in company Aukro. The company is introduced, there is given its history, mission, and organizational structure. The analysis of the communication skills of managers in this company is performed and in the form of the questionnaire are determined facts that are associated with ways of communication in the company. In conclusion are presented the suggestions and some recommendations to improve communication skills of managers.

Keywords: Communication process, communication in organizations, meetings, communication skills, perception, listening, assertiveness, interview, interviewing, barriers of effective communication, improving communications within the organization.

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc. vedoucímu mé bakalářské práce za cenné rady a připomínky, odbornou pomoc a vstřícný přístup. Dále děkuji pracovníkům společnosti Aukro za ochotu při získávání podkladů pro tuto práci.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 VÝZNAM KOMUNIKACE</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROCES KOMUNIKACE .....	12
1.2 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	16
1.3 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	17
1.4 KOMUNIKACE V ORGANIZACÍCH.....	18
1.5 PRACOVNÍ PORADA .....	20
<b>2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI</b> .....	<b>22</b>
2.1 VNÍMÁNÍ .....	22
2.2 NASLOUCHÁNÍ .....	23
2.3 ASERTIVITA.....	24
2.4 ROZHOVOR A DOTAZOVÁNÍ.....	26
<b>3 BARIÉRY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>29</b>
<b>4 ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI</b> .....	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AUKRO</b> .....	<b>37</b>
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	37
5.2 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI .....	37
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39
<b>6 KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI AUKRO</b> .....	<b>41</b>
6.1 KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA .....	41
6.2 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY (MÉDIA) VE SPOLEČNOSTI .....	42
6.3 KOMUNIKACE POMOCÍ PORAD .....	43
<b>7 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ MANAŽERŮ</b> .....	<b>45</b>
7.1 DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY .....	45
7.2 DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY NA JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍCH .....	48
7.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	51
7.4 NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ .....	52
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>60</b>

## ÚVOD

Schopnost komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností manažerů a v současné době se žádní manažeři bez těchto dovedností neobejdou a organizace je od nich vyžadují. Jedná se o oblast, kterou v případě zvládnutí získají manažeři mnoho výhod a dobré postavení, jak v práci, tak v osobním životě. Tyto dovednosti jsou nezbytné pro dosažení cílů a úkolů organizace, které si organizace stanovila. Od manažerů je vyžadováno spolupracovat s lidmi, jejichž povahy, schopnosti a dovednosti jsou rozdílné. Pomocí komunikačních dovedností se jim daří tyto rozdíly držet v rovnováze za účelem zlepšení a udržení dobrých vztahů na pracovištích.

Cílem bakalářské práce na téma *Význam komunikačních dovedností manažerů v organizacích* je zpracovat pojednání o problematice manažerské funkce komunikování v organizacích a na základě analýzy uvedené problematiky ve zvoleném podniku navrhnout vhodná opatření ke zkvalitnění komunikačních dovedností manažerů.

K naplnění cíle v teoretické části charakterizují pojmy jako je význam komunikace, proces komunikace, komunikace v organizacích a pracovní porady. Dále vysvětlují komunikační dovednosti s uvedením konkrétních dovedností, jako jsou vnímání, naslouchání, asertivita, rozhovor a dotazování. V závěru teoretické části rozebírám možné bariéry efektivní komunikace a možné metody pro její zlepšení.

Praktická část je orientována na komunikaci ve společnosti Aukro, kterou jsem si pro tuto bakalářskou práci zvolila. Zabývám se v ní rozbořením organizační struktury, komunikačními pravidly a komunikačními kanály společnosti. Pomocí analýzy dotazníkového šetření ve společnosti Aukro pak vyhodnocuji dotazník a navrhuji opatření pro zlepšení komunikace manažerů a jejich komunikačních dovedností.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝZNAM KOMUNIKACE

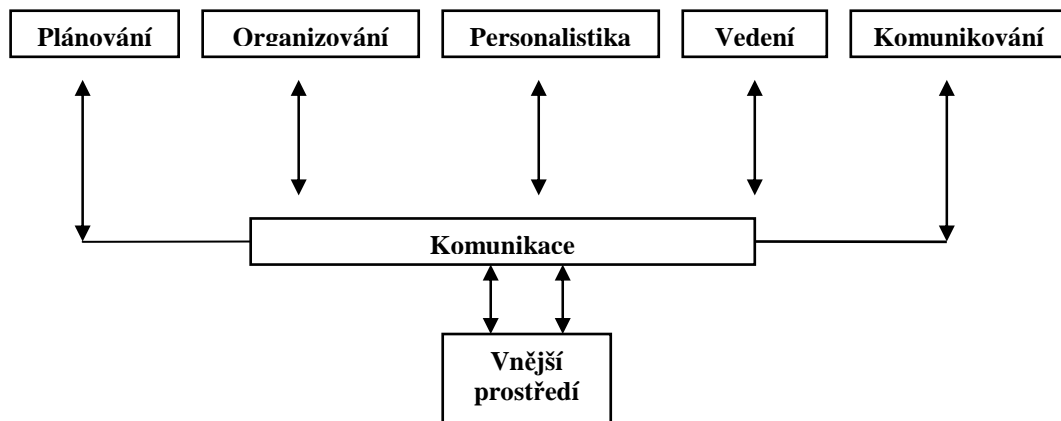
Slovo komunikace pochází z latinského slovesa *communicare*, které znamená sdělit, oznámit, účastnit se, sdílet. V moderní době ztrácí mezilidská komunikace některé své kvality díky špatné schopnosti naslouchat druhým a slyšet sebe sama. Komunikace je součástí každého z nás a odborníci jí věnují značnou pozornost. Vznikají nové teorie, přístupy a názory. Ve sféře podnikání se komunikace projevuje jako styl řeči, vystupování a chování. Komunikaci lze označit jako dorozumívání. Díky ní se získávají a předávají informace, popisují, vysvětlují, vyjadřují pocity, nálady, lidé jsou schopni vést jiné lidi, mohou je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy. V historickém významu je úzce spjata s vývojem člověka od jeho prvopočátku a je jedním z jeho nejdůležitějších projevů. [1]

V současném celosvětovém ekonomickém prostředí je úspěch v podnikání závislý na tom, jak je organizace schopna řídit své pracovníky. Úspěšné řízení od organizací vyžaduje, aby prostřednictvím zlepšení vztahů s pracovníky věnovaly pozornost komunikaci. Manažeři jsou vedoucí pracovníci, kteří zodpovídají za chod organizace a pracují prostřednictvím svých podřízených a bez komunikace se neobejdou. Komunikace zasahuje do všech jejich manažerských činností, jakými jsou např. plánování, organizování, vedení nebo kontrolování. [2]

Zobrazení těchto činností je na Obr. 1. Vyplývá z něj, jak komunikace usnadňuje vykonávání manažerských funkcí, ale i to, jak propojuje podnik s vnějším prostředím. Díky výměně informací zjišťují manažeři potřeby zákazníků, možnosti dodavatelů a zájmy společnosti. Průzkumy ukazují, že schopnost komunikace je jednou z nejdůležitějších vlastností manažerů. [5]

Komunikace představuje prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho podniku. Zejména je důležitá v organizaci pro [12]:

- stanovení a sdělování cílů,
- zpracování plánů, které jsou potřebné pro dosažení cílů,
- rozvoj, hodnocení a výběr pracovníků,
- přikazování, vedení a vytváření vhodného pracovního prostředí,
- kontrolování.



Obr. 1 Účel a funkce komunikace [12]

Vyskytuje se i řada příčin, kdy je komunikace neefektivní. Jednou z nejčastějších příčin neefektivní komunikace je, že existuje sklon vidět tento velmi složitý proces zjednodušeně. Komunikování se týká psychologických a emocionálních charakteristik jedinců a současně i technických charakteristik prostředků, které jsou ke komunikaci použity. [5]

Manažeři si musí být vědomi funkcí komunikace a cílů, kterým mají komunikováním dosáhnout, ještě dříve než promluví. Jasná identifikace záměru odůvodní druh komunikace, neboť každá komunikace má svůj účel a uskutečňuje se z nějakého důvodu. Vytvoření vzájemně dobrého vztahu mezi komunikujícími je klíčovým faktorem komunikace. [7]

V literatuře jsou uvedeny tři základní modely ve vývoji pohledů na komunikaci [7]:

### **Lineární model**

Do lineárního modelu patří mluvení a naslouchání probíhající asymetricky, tím je myšleno, když někdo mluví, nenaslouchá, a když naslouchá tak nemluví. Tento model neakceptuje vzájemnou výměnu názorů mezi dvěma jedinci při dialogu. Je neúplnou formou komunikace, jelikož tam chybí zpětná vazba. Na tomto principu fungují sdělovací prostředky např. televize, časopisy, billboardy a některé internetové stránky, které dovolují pouze přijímat sdělení, ale nikoliv na něj už odpovědět. Lineární model je typický pro autoritativní sdělení manažera bez možnosti podřízených na toto sdělení reagovat.

### **Interakční model**

V tomto modelu se pozice komunikátora a příjemce střídají, pokud jeden mluví, druhý mu naslouchá a posléze odpovídá na sdělení. Mluvení a naslouchání je ještě stále považováno za oddělené akce, které jedna a tatáž osoba nemůže provádět současně. Do této teorie spadá např. firemní komunikace prostřednictvím intranetu.

### **Transakční model**

Při této komunikaci jsou jednotlivé prvky vzájemně provázané a závislé. Každá osoba tedy funguje současně jako komunikátor i jako příjemce. Současně když člověk něco sděluje tak také přijímá sdělení ze své vlastní komunikace a z reakce posluchače. Tento model ukazuje náročnost komunikačního procesu. Komunikací lze změnit druhého člověka a vlivem komunikování i sám sebe. Nové sdělení na jedné straně vyvolává nové sdělení a reakci na druhé straně. V tomto oběhu obsah komunikace bohatne a rozšiřuje se.

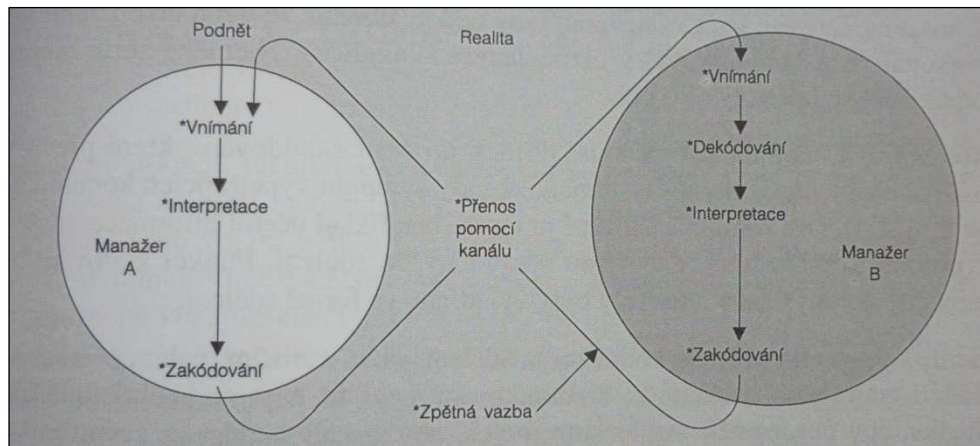
## **1.1 Proces komunikace**

Proces komunikace lze chápat jako přenos informací, který vede k výměně názorů nejméně mezi dvěma osobami. Pokud má být komunikace efektivní, musí informace přejít od jedné osoby k druhé a pak zase zpět. Tento proces lze považovat za uzavřenou smyčku. Pokud není výsledkem přenosu informací porozumění pomocí verbálních či neverbálních symbolů, nejedná se o komunikaci. [4]

### **Prvky komunikace**

Účastníci komunikace, jestliže spolu chtějí komunikovat, si chtějí nejen sdělit informace, ale taky své postoje, pocity, nálady. Nutností pro pochopení vztahů jsou okolnosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Toto jednání má podobu určitého chování, které postupuje pomocí prvků, které jsou očekávány. [10]

Obr. 2. zobrazuje jednotlivé prvky komunikace, jako jsou: komunikátor, vnímání a interpretace, sdělení, kanál, dekodování, zpětná vazba a šum. [5]



Obr. 2 Model komunikace se zpětnou vazbou [5]

Jednotlivé prvky komunikace přenesené do podnikového prostředí jsou [5]:

### **Komunikátor (osoba)**

Komunikátor jako zdroj nebo původce sdělení v organizaci může být manažer, ostatní pracovníci, oddělení organizace nebo organizace sama. Komunikace manažera probíhá s jinými manažery, podřízenými, nadřízenými a osobami mimo organizaci. Komunikace uvnitř organizace je podstatným nástrojem koordinace práce jednotlivých oddělení organizace. Komunikátor musí informaci vhodně formulovat a předat ji dál jinému jedinci nebo skupině.

### **Vnímání a interpretace**

Rozhodujícím momentem je to, jak manažer nebo pracovník vnímá to, co je mu sdělováno. Vnímání zachycuje to, co v daný okamžik působí na smysly člověka. Jelikož se nacházíme ve světě informací, některé informace jsou lidmi vnímány a jiné nikoliv. Hlavní význam zde má míra pozornosti a význam informace. Ve většině případů by si měl příjemce informaci správně interpretovat a položit si otázku, co tím komunikátor míní? Ke správnému vyložení informace na straně příjemce je to, zda je k naslouchání motivován a jestli naslouchat chce.

### **Zakódování**

Komunikátor si musí ujasnit, co chce sdělit a jakým způsobem to chce vyjádřit, aby příjemce sdělení pochopil. Způsob jeho vyjádření závisí na mnoha okolnostech, a to jak na jeho osobnosti a postojích, jeho vzdělání, znalostech a zkušenostech. Smyslem kódování je jazyk, pomocí kterého se převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady

symbolů vyjadřujících komunikátorův úmysl. Smyslem tohoto procesu je zajistit, aby myšlenky a úmysly byly převedeny do sdělení.

### **Sdělení**

Výsledkem zakódování je sdělení – buď verbální, nebo neverbální. Způsob přenosu závisí na potřebách a cílech, kterých chce komunikátor dosáhnout. Pokud má být sdělení účinné, je důležité, aby obsahovalo veškeré skutečnosti, které komunikátor považuje za nezbytné pro dosažení žádoucího efektu.

### **Kanál (médiium)**

Kanál je způsob, jakým je sdělení předáváno. Nejčastějším druhem komunikace je osobní kontakt. Při této formě komunikace jsou hlavním kanálem hlas, pohyby těla, pohledy, mohou to být také dotyky v podobě stisku ruky a technické prostředky (např. telefony, PC). Komunikace, která je zprostředkována pomocí technických prostředků, je značně omezena. Organizace poskytují svým pracovníkům informace pomocí nejrůznějších informačních kanálů. Mezi tyto komunikační kanály v organizaci patří: [10]

- **porady** – schůzky svolávané s určitým cílem např. identifikace problému, přijetí rozhodnutí,
- **školení** – dlouhodobější proces doplňující hlubší znalosti, popřípadě dovednosti pracovníků např. jazykové školení,
- **firemní časopis** – účinný nástroj firemní komunikace, interní médium určené pro pracovníky k posilování jejich pocitu sounáležitosti s firmou; jiné firemní časopisy mohou být zaměřeny především na zákazníky či obchodní partnery,
- **nástěnky** – mají informativní charakter pro pracovníky, jsou umístěny na každém oddělení a jejich obsah je přizpůsoben odbornému charakteru,
- **technické prostředky** – jsou jimi mobilní telefony, počítačové sítě zvyšující efektivitu komunikace a přenos dat (e-maily, internet), telefony umístěné v kancelářích, faxy,
- **písemná forma**: dotazníky, oběžníky - slouží k seznámení pracovníků organizace s novinkami, připravovanými akcemi a změnami v podniku,
- **reklama** – placená nebo neplacená forma propagace, zviditelnění organizace mající za cíl vyšší prodejnost např. výrobku, služby. Může být televizní, novinová, internetová, rozhlasová.

### **Příjemce**

Je osoba, které je určeno sdělení. Příjemce musí znát jazyk, kterým je sdělení zakódováno, jinak pro něj nemá význam. Komunikace je účinná pouze tehdy, jestliže příjemce pochopil sdělení stejně jako komunikátor.

### **Dekódování**

Pokud má být proces komunikace úplný, příjemce musí sdělení dekodovat. Základem dekodování je, aby příjemce pochopil význam sdělení tak, jak jej komunikátor myslel. Jak si příjemce zprávu vyloží, závisí na jeho osobnosti, postoji, zkušenostech, znalostech a schopnostech. Pokud jsou charakteristiky u obou stran podobné, zvyšuje se tím pravděpodobnost, že sdělení bude pochopeno správně. V některých organizacích jsou pracoviště, jako je například marketingové oddělení, které používá svůj vlastní charakteristický jazyk a symboly. Tento jazyk je pak pro pracovníky z jiných oddělení nedekodovatelný. Organizace by tudíž měla podniknout potřebné kroky k tomu, aby pracovníci mohli mezi sebou efektivně komunikovat.

### **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je nedílnou součástí komunikačního procesu a potřebnou zpětnou vazbu umožňuje jen oboustranný komunikační proces. Manažer jako vedoucí pracovník, který dává instrukce jiným pracovníkům, by si měl zjišťovat nejen, jak jsou jeho instrukce přijímány na nižších úrovních, ale taky jak jsou pochopeny a převáděny do praxe. Schopný manažer komunikuje efektivně nejen tím, že vysílá sdělení, ale také tím, že od pracovníků přijímají jejich myšlenky, pocity a nápady. Na základě reakce pracovníků pak manažer může své sdělení upravovat nebo měnit.

### **Šum**

Jedná se o rušivý vliv komunikace, který překáží přijímání sdělení. Může mít povahu fyzickou (hluk na pracovišti), fyziologickou (vada sluchu pracovníka), psychologickou (únava) nebo sémantickou (nepochopení významu slov). Slova mají jiný emocionální náboj, což se projevuje nahrazováním těch s negativním nábojem jinými, např. v organizacích se většinou nemluví o propouštění, ale o reorganizaci.

## 1.2 Verbální komunikace

Verbální komunikaci lze chápat jako vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Význam verbální komunikace je nezbytnou součástí života a také podmínkou myšlení. Je nezbytné vědět, že při ústní komunikaci je význam slov dotvářen vždy neverbálními prostředky a tónem řeči. Tato komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost a bezprostřednost, okamžitou výměnu názorů, která hraje roli při přesvědčování. Tato komunikace je těžce kontrolovatelná při větším počtu účastníků, co je řečeno, nedá se vzít zpět, není čas na promyšlení a taky není jednoduché prosazovat názory za přítomnosti oponentů. [13]

Druhy verbální komunikace [4]:

### **Formální komunikace**

Sdělení plyne přes oficiálně stanovené informační kanály. Mezi další znaky patří jasná frekvence a časový plán sdělení, např. měsíční porady, roční hodnocení. Při formální komunikaci se uskutečňuje sdělení v souladu s organizační strukturou v podniku. Je používána všemi pracovníky od manažerů až po řadové pracovníky. Tento způsob komunikace využívá písemnou i ústní komunikaci. Mezi novější formy tohoto typu komunikace patří např. schránky na zlepšovací návrhy.

### **Neformální komunikace**

Nebere ohled na formálně stanovené kanály a je spontánnější. Do neformální komunikace spadají pověsti a „šuškania“ v organizaci. Pověsti a „šuškania“ slouží jako možný zdroj informací o náladě v podniku a problémech. Podobně lze z těchto oblastí odvodit, kde má systém formální komunikace mezery.

Komunikaci lze dále rozdělit podle způsobu:

### **Ústní komunikace**

Svůj význam má všude tam, kde je vyžadována rychlá reakce ze strany příjemce. Výhodou je okamžitá možnost zpětné vazby, úspora času, rychlost a účinnost, která tak zefektivňuje celý komunikační proces. V ústní komunikaci je nebezpečí negativního působení komunikačních bariér. Při přenosu složitých informací je velká pravděpodobnost, že komunikace bude nepřesná. [11]



Součástí ústní komunikace jsou paralingvistické aspekty verbálního projevu. Zabývají se rysy, které doprovází verbální komunikaci. Tyto rysy podstatnou mírou ovlivňují význam a smysl komunikování. Lidský hlas je bohatým nástrojem komunikace a sám o sobě má informační hodnotu. Tímto hlasem lze ostatní informovat, přesvědčovat, ale i manipulovat. [9]

V odborné literatuře se tento obor nazývá jako paralingvistika. Zabývá se studiem všech složek, které doprovází zvukový projev a vypovídají o emocionálním rozpoložení a psychickém stavu člověka. Mezi její základní prvky patří hlasitost projevu, výška tónu řeči, rychlost, objem řeči, plynulost, pomlky, frázování, barva hlasu, emoční náboj, kvalita řeči, slovní vata a chyby v řeči. [10]

### **Písemná komunikace**

Většinou je jednostranná. Písemné dokumenty je možné navíc archivovat a v případě nejasnosti zprávy je zpětně vyhledat. V současné době je písemná komunikace zejména elektronická. Jedná se o e-maily, které manažeři rozesílají pracovníkům, a většinou není vyžadována odpověď. Písemná komunikace je však značně nepružná a málo operativní, ale na rozdíl od ústní komunikace má větší oficiální váhu sdělení. [8]

### **1.3 Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace bývá označována jako řeč těla nebo jako mimoslovní komunikace. Je to proces dorozumívání neslovními prostředky - gesty, postoji, pískem, pohyby. Někdy postačí pouze mimika nebo gesto, není potřeba říkat žádná slova. Jestliže se použijí slova, která nesouhlasí s neverbálním chováním, posluchač pak uvěří spíše neverbálnímu chování než řeči. V dnešní uspěchané době se používá spíše komunikace elektronická (mobilní, internetová). Přímý kontakt s ostatními se postupně mění na SMS zprávy, e-maily, grafy a tabulky. I přesto má neverbální komunikace své místo. [6]

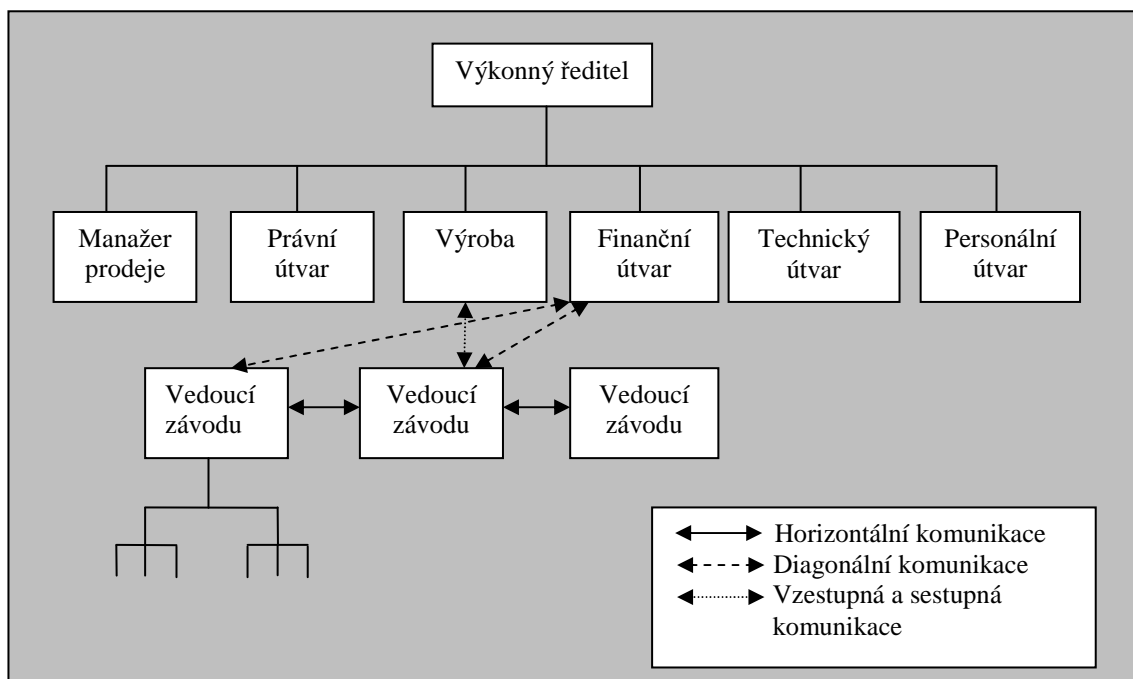
Neverbální komunikace se dělí na [10]:

- **gestiku** – pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- **mimiku** – pohyby obličejových svalů,
- **viziku** – pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt,
- **haptiku** – doteky,
- **proxemiku** – vzdálenosti komunikujících osob,
- **posturologii** – postoje a pozice celého těla.

## 1.4 Komunikace v organizacích

Komunikace je hlavním nástrojem organizace a řízení, zejména pro vedení má neobyčejný význam. Ve vnitřním prostředí organizace je procesem předávání zpráv přenos zpráv mezi jednotlivými pracovníky, který probíhá po přenosových cestách (kanálech). Tyto cesty představují informační vazby mezi spolu komunikujícími partnery. Komunikace umožňuje přizpůsobovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů, které jsou stanoveny. [12]

Komunikace by v organizační struktuře podniku měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tato komunikace je znázorněna na Obr. 3. [5]



Obr. 3 Komunikace v organizacích [5]

### Sestupná komunikace

Postupuje od pracovníků na vyšších stupních organizační hierarchie k pracovníkům na nižších stupních řízení. Tuto komunikaci obvykle představují pokyny a podnikové publikace. Mezi nejčastější sestupnou komunikaci patří popisy práce, oběžníky, informace o podnikových cílech a zpětná vazba na výkon pracovníků. V mnoha organizacích je tato komunikace neodpovídající a nepřesná. Stížnosti v organizaci ukazují na neodpovídající

sestupnou komunikaci a na potřebu pracovníků mít dostatečné informace k práci. Nedostatek těchto informací u lidí může vyvolat stres. [5]

### **Vzestupná komunikace**

Komunikace probíhá od pracovníků na nižších stupních organizační hierarchie k pracovníkům na vyšších stupních. Výkonné organizace potřebují stejně jako sestupnou tak i vzestupnou komunikaci. Nejrozšířenější vzestupnou komunikací je zpětná vazba od pracovníků v podobě zpráv a hlášení, skupinové schůze a porady. Další možností vzestupné komunikace jsou schránky, do kterých mohou pracovníci vhazovat své návrhy, připomínky, žádosti a stížnosti. Ovšem tyto schránky nevede každý podnik. Efektivní komunikace v tomto směru je nezbytně důležitá, protože poskytuje pracovníkům možnost se vyjádřit. [5]

### **Horizontální (laterální) komunikace**

Pokud manažeři na stejné úrovni pravomocí a zodpovědnosti komunikují mezi sebou, jedná se o horizontální komunikaci. V této komunikaci se nevyskytují vztahy podřízenosti a nadřízenosti, komunikující se mohou soustředit na podstatu sdělení, ne na formality. Výsledkem je rychlost. Organizace jsou hlavně orientovány na vertikální komunikaci – sestupnou a vzestupnou. Horizontální komunikaci potřebuje organizace zejména proto, aby se nekomplikovaly funkce rozhodování, plánování i koordinace. Pro tuto komunikaci zpravidla nejsou vytvářeny podmínky a je v organizacích opomíjena. [5]

### **Diagonální komunikace**

Tato komunikace probíhá napříč organizační strukturou. Její hlavní význam nastává v situaci, kdy pracovníci organizace nemohou efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. Zahrnuje komunikaci s pracovníky v jiných útvarech, kteří mohou být v této komunikaci výše či níže. Nerespektuje organizační strukturu a je používána pro urychlení informačního toku. Diagonální komunikace je nejméně používaným komunikačním kanálem v organizacích. [5]

## 1.5 Pracovní porada

Porada je typickou formou manažerské komunikace. Značnou část času zaberou manažerům různé schůze a porady. Porada nebo schůze musí fungovat jako prostředek rychlé a přesné výměny informací. Žádná organizace se bez porad neobejde. Aby porada byla opravdu efektivním nástrojem řízení, manažeři si musí jasně uvědomit, co všechno může přinést, kterým chybám by se měli vyhýbat, jak by ji měli vést a připravit se na ni.

Úspěšní manažeři si uvědomují, že jejich úkolem je vykonávat činnosti prostřednictvím jiných pracovníků a porada je vynikajícím prostředkem pro splnění jejich úkolu z několika důvodů: motivace pracovníků, předání a získání informací, získání nápadů a námětů, nástroj přesvědčování, poznání schopností pracovníků, autorita.

Aby byla efektivní porada úspěšná nejen manažerům, ostatním účastníkům a samotné organizaci, měla by umožňovat: získání informací, odstranění překážek v práci, zjištění vztahů a očekávání spolupracovníků jako interních zákazníků, podílet se na rozhodování, získání zpětné vazby, výměna zkušeností, příležitost „ukázat se“. [3]

### Příprava porady

Manažeři by si měli uvědomit, proč hodlají poradu uskutečnit a čeho chtějí dosáhnout. Teprve potom budou mít jasno, jakých cílů chtějí dosáhnout a mohou dál plánovat způsob jejich dosažení.

Porada by měla umožnit dát odpovědi na tyto otázky [3]:

- Co? (body jednání, podklady).
- Proč? (výsledek, rozhodnutí).
- Jak? (způsob jednání, pořadí).
- Kdo? (účastníci, předsedající).
- Kdy? (termín, trvání).
- Kde? (místo, vybavení).
- Kolik? (náklady personální a věcné).

### Sestavení programu porady

Manažeři mají mít při přípravě porady podmínky pro: návrhy účastníků, distribuce předem, logické seřazení bodů, taktické pořadí, priority a dílčí cíle, dostatečnou podrobnost, časový harmonogram. [3]

### **Zásady vedení porady**

Tyto zásady pomohou manažerům udržet průběh porady v efektivních mezích: dbát na včasný začátek; ujistit se, že všichni znají cíl a program porady; určit zapisovatele, dodržovat strukturu diskuze; přijímat rozhodnutí; shrnutí a zaznamenání rozhodnutí; dodržování programu a času; zvládat agresivní postoje a konflikty; vtáhnout do aktivní účasti všechny; končit včas s celkovým a pozitivním shrnutím. [3]

### **Vyhodnocení porady**

Žádná manažerská činnost nemůže fungovat bez zpětné vazby. Tato zásada platí i pro porady, jejich řízení a výsledky. Manažeři by si měli zejména klást otázky [3]:

- Byl dodržen program? Pokud dodržen nebyl, co je jeho příčinou?
- Bylo dosaženo cíle, pro který byla porada svolána? Pokud dosaženo cíle nebylo, je třeba zjistit a správně určit a vyhodnotit příčinu, proč se cíle nepodařilo dosáhnout.
- Byl dodržen časový limit? V případě, že tomu tak není, zjistit a určit správně důvod, proč časový limit byl překročen?
- Přišli účastníci porady na poradu připraveni? Kdo a proč nebyl připraven? Šlo o náhodný a ojedinělý jev, nebo tomu tak bývá často?
- Měli všichni účastníci porady možnost a příležitost vyslovit svůj názor k projednávaným tématům?
- Bylo dosaženo shody na závěrech a rozhodnutích formulovaných k projednávaným tématům porady?
- Měli všichni účastníci porady možnost se vyjádřit k efektivnosti porady?
- V případě konstatovaných a vyhodnocených nedostatků z průběhu porady, stanovit opatření k zabránění opakování nedostatků při organizování a průběhu porady příští.

## 2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Komunikace je podmíněnou dovedností. Jsou to naučené nebo vrozené způsoby, které dělají komunikaci efektivní. Je důležité se zaměřit na komunikační dovednosti z hlediska manažerů. Tyto komunikační dovednosti se získávají dlouho a obtížně. Není možné přijmout manažery, kteří tyto vlastnosti nemají, organizace si nemůže dovolit na tyto dovednosti u nich čekat. Pokud se vlastnosti rozvíjejí, jsou pak na místě firemní tréninky a školení komunikačních dovedností, které se zaměřují na zvládnání a vylepšování komunikace. Pokud manažeři tyto vlastnosti nemají, nemůže organizace čekat na to, až se je naučí, protože by mohli v mezidobí napáchat mnoho škody. Znalost referenčního rámce je prvním předpokladem, aby si pracovníci v organizaci rozuměli, protože rozumět si znamená používat a chápat stejná slova stejně. Mnohé problémy v organizacích vznikají kvůli komunikačním chybám. Manažeři proto musí usilovat o zlepšení procesu komunikace, protože dobré komunikační dovednosti jsou předpokladem jejich úspěchu. [6]

### 2.1 Vnímání

Vnímání je poznávací proces, pomocí kterého odrážíme informace a jevy jako celek se všemi jeho vlastnostmi. Je ovlivněno osobní zkušeností. Vnímání je taky spojeno se sebepoznáním, to jak člověk vnímá sám sebe, protože člověk vnímá sám sebe jako toho, k němuž mají ostatní lidé nějaký vztah, od něhož něco očekávají, a to ovlivňuje komunikaci. Sebepojetí a vnímání jiných lidí je individuální a je více ovlivněno emocemi než logikou. Vnímání je proměnlivý proces, který je závislý na životní zkušenosti, současné míře informovanosti a aktuální motivaci. Při vnímání jsou informace vnímány tím způsobem, že jsou doplňovány vlastními zkušenostmi a vlastním očekáváním. Nejen v komunikaci, ale i ve vnímání platí, že intenzivněji na člověka působí to, co má pro něj větší informativní náplň. [10]

Ve vnímání existuje celá řada poruch. K základním poruchám patří [10]:

**haló efekt** – týká se jednotlivců, u kterých nápadně převládá jedna vlastnost. Haló efekt pak způsobí, že jedinec je vnímán pod prvním dojmem dlouhou dobu a člověk není schopen se na něj dívat objektivněji.

**efekt posledního dojmu** – mylným vnímáním bývá zejména proto, že si lidé nepamatují konkrétní dojmy z předcházejícího období. Úspěšně bývá využíván pracovníky, kteří ke konci sledovaného období finišují a snaží se vyvolat dojem, že se výrazně zlepšili.

**projekce** – je používána jako obranný mechanismus při přenášení viny na někoho jiného. Zahrnuje citové vnímání zaujatosti. Může být použita i ve formě přenesení vlastních předsudků proti spolupracovníkům.

Jako další poruchy vnímání lze uvést: **efekt svatozáře** – pracovník může být za práci přesčas chválený jako pracovitý, ale ve skutečnosti práci nezvládnul v pracovní době a tak to musel dohnat, **favoritismus** – je to preferování některých jedinců, bývají u nich vy- zvedávány úspěchy, které jsou u jiných přehlíženy, **sériový efekt** – vnímající přestává reagovat a dochází k určité otupělosti pod vlivem velkého množství vjemů, **efekt mírnosti** – přehlížení nedostatků a podceňování a naopak přeceňování drobných úspěchů [10].

## 2.2 Naslouchání

Naslouchání je dovednost, kterou se lze naučit. Naslouchání je možné rozvíjet a zdokonalovat. Cílem naslouchání je dozvědět se informace. Naslouchání je často zaměňováno s posloucháním. Poslouchání znamená, že se na určitý okamžik člověk musí oprostít od sebe samého, nemůže se soustředit na vlastní myšlenky, ale musí se zaměřit na myšlenky někoho jiného, aby je pak následně mohl s těmi vlastními porovnat. [6] Opravdové naslouchání vyžaduje úsilí. Tento složitý proces lze rozdělit do čtyř fází [10]:

- filtrování,
- udržení pozornosti,
- uspořádání myšlenek,
- zapamatování si.

Při naslouchání člověk filtruje nezávažná sdělení, což vede k dalšímu procesu v naslouchání - pozornosti. To, co chce člověk vědět, musí i dobře vnímat. Pozornost, která výběrově reaguje na zvuky, se označuje jako selektivní. Selektivní pozornost je mimořádná schopnost, umožňující eliminovat všechny zvuky, které při vnímání důležité informace nebo signálu ruší. I když je člověk schopen využívat selektivním způsobem svou pozornost, její kapacita je omezená. Pak velmi rychle dochází ke kolísání pozornosti. Míra pozornosti je odlišná individuálně a záleží na celé řadě dalších faktorů sdělení i situaci. Poslední fází je uložení informací, pamatování si. [10]

Mezi nejdůležitější způsoby naslouchání patří [10]:

### **Aktivní naslouchání**

Aktivní posluchač se snaží porozumět člověku, který se mu svěřuje, vypráví o svých problémech. Je to člověk, který dovede pozorně vnímat informace, ve svých představách si podržet základní téma, o kterém se mluví, kde jsou zdůrazněny důležité pojmy. Aktivně naslouchající je ten, který reaguje a dává zpětnou vazbu, podporuje a dotazuje se. Partnerovi poskytuje na jeho sdělení odezvu a dává mu najevo, že jej soustředěně vnímá a rozumí. Důležité je udržovat oční kontakt, někdy přikývnout, přitakat nebo dát najevo krátkou větou, že sdílí podobný názor. Při tomto naslouchání se lze dopustit chyb, jako jsou: nadřazené chování, odváděním pozornosti k jiným věcem, skákáním do řeči. Naopak v empatickém naslouchání jsou tyto chyby zcela vyloučeny.

### **Empatické naslouchání**

Je to naslouchání, kdy je nasloucháno především pocitům komunikátorova sdělení, snaha vcítit se a pochopit, proč je komunikováno sdělení právě tak, jak je odesíláno. Vžívání se stává empatií až tehdy, když je zážitek vědomě zpracován. To ale neznamená, že to, co příjemce vyslechne, musí ihned sdělit. Podstatou empatie je komunikace a nejlepší situací pro empatii je dialog. Interpretace sdělení je určena pouze pro příjemce a komunikátorovi je sdělována jen výjimečně. Příjemce je tu proto, aby naslouchal, sdílel, chápal a podporoval, nikoli interpretoval.

## **2.3 Asertivita**

Asertivitu lze definovat jako zdravé sebeprosazování, protože umět se prosadit je základní podmínkou úspěchů v životě. Asertivní chování je jednou z cest k otevřené vzájemné komunikaci na pracovišti. Člověk, který tuto komunikaci ovládá, dokáže jasně a přesvědčivě sdělovat své požadavky, potřeby a pocity druhým lidem, aniž by se při tom jakkoliv dotknul jejich lidských práv. Manažeři by měli umět bez dominance a degradování druhých verbálně i neverbálně vyjádřit své myšlenky a city, přesně a jasně definovat, o co jim jde, jak situaci vidí a jak ji prožívají. Pokud je člověk opravdu asertivní, tak neztrácí čas stálým porovnáváním sám sebe s druhými, ale poměřuje své úspěchy spíše vlastními schopnostmi a možnostmi. [7]



### Základní asertivní techniky

Jsou to techniky, které umožňují člověku se přiměřeně chovat v různých situacích [7]:

- **Pokažená gramofonová deska** – jedinec jasně a jednoznačně definuje požadavek, který chce prosadit bez manipulace a pocitu zlosti. Neustále jej s klidným jednáním opakuje pořád dokola. Umožňuje mu čelit manipulaci, odmítnout neoprávněné požadavky a trvat si na svém.
- **Otevřené dveře** – podstata spočívá v tom, že jedinec reaguje jen na věci, které jsou pravdivé. Lži a nesmysly, které slyší, ignoruje a nereaguje na ně. Podstatné je být klidný, pozorně poslouchat, co nám partner sděluje a jeho slova použít do odpovědi.
- **Negativní tvrzení** – je to technika vyjádření práva dělat chyby, být nedokonalý v chování a za své nedostatky převzít plnou zodpovědnost. Je především třeba změnit natrénovaný zlovyk, že uděláním chyby je automaticky spojeno s pocitem viny. Negativní asertivita učí člověka přijímat chyby a klidně o tom mluvit.
- **Negativní dotazování** – dotazování na nedostatky pomáhá otevřenosti v komunikaci. Na kritiku své osoby jedinec nesmí reagovat odvetou nebo popíráním, ale aktivně musí žádat další kritiku svého chování do té doby, dokud nám to partner neobjasní. Otázky jsou kladeny tak dlouho, dokud nejsou partnerovy výroky jasné.
- **Umění požádat o laskavost** – většina jedinců ze strachu, že by odhalili svou nedokonalost, nepožádají o pomoc a snaží se věci dělat sami. Pokud něco chtějí, musí si o to slušnou formou říci. O tuto laskavost je žádáno klidně, s pohledem do očí, s vědomím, že pomoc druhého je zasloužená. Děkováno je krátce a důstojně, nikoliv ponížené prosení.
- **Přijetí komplimentu** – asertivní dovedností je umění kvalitně pochválit. Kompliment by měl být vždy osobní. Často je zaměňován kompliment za hodnocení, ve kterém není obsažen osobní vztah jedince, který chválí.
- **Vyjádření kritiky** – technika spočívající v tom, že jedinec nereaguje na manipulativní, afektivní a příliš obecnou kritiku své osoby, nechává ji bez komentáře. Dá najevo, že ji vyslechl a bere si z ní ponaučení pro příště.

Asertivní manažeři jsou klidní a sebejistí, nebojí se podstupovat rizika, i setrvávat na svém stanovisku. Taky ví, že mohou udělat chyby, ale nebojí se toho. Jsou si vědomi svých

slabostí i své síly. Dokážou se vyrovnat se lživou kritikou a pomluvami. Asertivita jim umožňuje lépe jednat, sdělovat nepříjemná rozhodnutí, urovnávat konflikty, lépe řídit porady a celkově zvládat úskalí manažerské role v oblasti mezilidských vztahů. Asertivita je neslučitelná s nízkým sebevědomím člověka. Chtějí-li manažeři zvládnout asertivní dovednosti, musejí nejdříve pracovat na své vnitřní sebejistotě a rozvíjet zdravé sebevědomí. [7]

## 2.4 Rozhovor a dotazování

**Rozhovor** – probíhá mezi dvěma nebo více lidmi, kteří chtějí porozumět druhému, jeho postojům, názorům nebo získat určité informace. Probíhá v podobě otázek a odpovědí dotazovanému tváří v tvář nebo po telefonu. Je příležitostí pro zpětnou vazbu a konfrontaci názorů, sdílení informací a pocitů s lidmi. Nabízí možnost ihned získat od lidí zpětnou vazbu k aktuálním skutečnostem. Výhodou je, že pokud někdo z účastníků něčemu nerozumí, může ihned požádat o bližší vysvětlení. Mohou být získávány i informace, které nebyly cílem rozhovoru a je možné je vyčíst z neverbálního chování dotazovaného. [10]

Rozhovor může mít různé druhy [10]:

**dialog** – předpokládá rovnoprávné postavení obou účastníků komunikace. Je nejkvalitnější formou rozhovoru. Účastníci se navzájem snaží ovlivňovat a jsou shodně zaměřeni na aktivní komunikování o určitém tématu. Předpokladem je vzájemná důvěra, otevřenost a důvěryhodnost. Jestliže oba účastníci mají dobrou vůli spolu otevřeně komunikovat a respektovat se, pak mluvíme o dialogu. Cílem je hledat pravdu, porozumění a dohodu, nikoliv zvítězit nad partnerem. V dialogu se nejedná jen o mluvení, ale taky o naslouchání, pochopení druhého a určité souznění.

**výběrový** – nejčastějším typem jsou vstupní pohovory,

**hodnotící** – je podstatnou součástí řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,

**motivační** – patří sem stimulování pracovníků k plnění pracovních výkonů,

**poradní** – zjišťování názorů od pracovníků na podmínky práce, na způsoby jak dosahovat cíle, na názory o firmě,

**informativní** – dotazování se na výsledky, podmínky, zkušenosti,

**přesvědčovací** – je to jednostranné působení ze strany nadřízeného, které spočívá v ovlivňování pracovníka takovým způsobem, že přijme jeho názor.

### Dotazování

Otázkami lze komunikaci usměrňovat. Při získávání informací, je hlavní mít dobře zvládnutou techniku vhodně kladených otázek. Díky tomu je možné získat informace včas a bez rozptylujícího šumu. Dotazování nebo taky technika kladení otázek poslouží jako impuls pro výpověď komunikátora. Těmito otázkami se komunikace koriguje. Otevřené otázky ji rozproudí a uzavřené ji budou naopak urychlovat. Na začátku jednání je vhodné položit otázku, na kterou nebude jednoznačná odpověď. Komunikátor se tak rozmluví. Může nastat situace, kdy konverzaci je třeba urychlit či si ujasnit určitá fakta. Pak přichází na řadu uzavřené otázky, na které nám komunikátor může odpovědět pouze ano nebo ne. Uzavřené otázky se ale nesmí pokládat rychle za sebou, jinak by jednání pak vypadalo velmi stroze a komunikátora bychom tím mohli odradit. Základní typy otázek, které se při jednání používají, jsou uvedeny v Tab. 1. [4]

Tab. 1. Typy otázek [4]

Typ otázky	Příklad	Použití
<b>Uzavřená</b>	Líbil se vám ten projekt?	Získání odpovědi ANO/NE. Získání faktických informací. Zajištění řízení rozhovoru.
<b>Otevřená</b>	Co soudíte o tom projektu?	Uvedení určitého předmětu. Povzbuzení diskuse. Předání aktivity ostatním diskutujícím.
<b>Zkoumající</b>	Mohl byste mi o tom povědět více?	Pokračování otevřené otázky. Získání více informací. Demonstrace zájmu.

Kromě typů otázek uvedených v tabulce se v komunikaci vyskytují další typy otázek, jako jsou [4]:

**reflexní** – mohou být předvádění zájmu a pozornosti. Záměrem je odstranění zábrán diskutujících. Např. „Usuzujete tedy, že projekt není dobrý?“

**vícenásobné** – možnost výběru otázky, na kterou chce tázaný odpovědět. Nevýhodou této otázky může být zmatení posluchačů, ale taky to může být cíl dotazujícího. Např. „Co soudíte o tomto projektu, myslíte, že vedoucí projektu je schopný a že projekt bude úspěšný?“

**předpojaté** – získání odpovědi, kterou získat od dotazovaného chceme. Např. „Neviděli jste někoho opouštět budovu?“

**hypotetické** – cílem je povzbudit kreativní myšlení dotazovaného. Např. „Co by se stalo, kdyby ...?“

### 3 BARIÉRY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Manažeři, kteří chtějí efektivně komunikovat, se občas setkávají s problémy a překážkami, které jim komplikují komunikaci. Bariérám v komunikaci se snaží vyhýbat a odstraňovat je. Manažeři by si měli být vědomi bariér v komunikaci, jinak se připravují o informace a porozumění. Uvědomění si problémů a bariér v komunikaci je prvním krokem k tomu, aby byly překonány a bylo možné se s nimi vyrovnat. [10]

Manažeři jsou ve své funkci odpovědní za vybudování efektivní komunikace na svých stupních řízení. Potřebným krokem k uskutečnění takové komunikace je uvědomění si bariér, které manažerům mohou tuto komunikaci ztěžovat. [5]

Obvyklé bariéry v komunikaci jsou [5]:

#### **Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností**

Každý pracovník může interpretovat stejnou komunikaci různým způsobem. Výsledkem je rozlišení mezi procesy zakódování a dekodování. Pokud se tyto procesy liší, objevují se v komunikaci problémy. Jestliže jsou tyto procesy stejné, je komunikace efektivní. Příčinou překážek a různých zkreslení komunikačního procesu v organizaci je rozdílná zařazenost pracovníků v podnikové organizační struktuře. Mají-li pracovníci odlišné postoje, znalosti, názory a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi neuskutečnitelná. V takové situaci za to žádná ze stran nemůže. Např. oblastní manažer prodeje má jiné zkušenosti než prodavači.

#### **Selektivní vnímání**

Každý jedinec si podle svých vlastních představ vytváří obraz světa a ten si doplňuje novými poznatky a informacemi. O selektivní vnímání se jedná, pokud si jedinec zakresluje do onoho obrazu novou informaci. Informace, která je v rozporu s jeho předem utvořenou představou, není vzata na vědomí nebo je překroucena tak, aby potvrdovala jeho předem utvořenou představu. Toto vnímání může směřovat do stereotypů. Stereotyp vytváří bariéru komunikace, protože jedinci, kteří vidí ostatní lidi stereotypně, uplatňují ve své komunikaci selektivní vnímání.

#### **Špatná schopnost naslouchat**

Nejméně polovina času by měla být věnována naslouchání, kdy spolu nadřizený a podřizený komunikují. Ne vždy tomu tak je, protože jedné nebo oběma stranám se nedaří

naslouchat. Je to proto, že komunikátor myslí dvakrát až třikrát rychleji než příjemce. Manažeři se dopouštějí chyb při naslouchání podřízeným, protože si dostatečně neuvědomují tuto objektivní skutečnost včas. Rozdílná je rychlost mezi mluvením a myšlením u každého jedince, pak vznikají u manažerů špatné naslouchací návyky. Tento nedostatek může vytvářet v předávání pokynů nesprávné zpětné vazby a komunikační šumy.

### **Hodnocení sdělení**

Při každé komunikaci vyhodnocuje příjemce sdělení dříve, než se celá komunikace uskuteční. Toto hodnocení může být založeno na předchozí zkušenosti s komunikátorem, na předjímání významu sdělení nebo na příjemcově hodnocení komunikátora. Často může příjemce považovat rozhovor s nadřízeným za mechanickou záležitost, protože z předchozích podobných hovorů si již odnesl zkušenost, že nadřízenému se jedná více o splnění administrativního úkolu než o pracovní výkon pracovníka a považuje pohovor za rutinní, formální a často zbytečný.

### **Věrohodnost zdroje**

Věrohodnost zdroje vyplývá z míry důvěry příjemce ke komunikátorovi, kterou má z jeho předchozích poznatků a zkušeností. Lze předpokládat, že způsob, jakým podřízení hodnotí komunikaci se svým nadřízeným, ovlivňují jejich předchozí zkušenosti, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

### **Významové problémy**

Prostřednictvím obvyklých a obecně známých symbolů např. slov, je komunikace předáváním informací a myšlenek. Problém je právě v tom, že stejná slova mohou pro různé jedince znamenat zcela různé skutečnosti. Pochopení sdělení je záležitostí příjemce, nikoliv slov. Manažeři proto musí věnovat pozornost tomu, jak popisují danou aktivitu, kterou chtějí probudit, ať už se jedná v tomto případě o ústní nebo písemnou komunikaci.

### **Filtrování**

Filtrování se nejčastěji vyskytuje u podnikové vzestupné komunikace. Jde zde o záměr manipulovat s informací tak, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízení se ve svých sděleních snaží zakrýt nadřízeným nepříznivé informace. Stejně tak i nadřízení filtrují

informace podřízeným, ne všechno jim je sděleno. Vzestupná komunikace poskytuje informace potřebné manažerům pro kontrolu. Vytváří se tak podmínky pro manipulaci s informacemi a filtrování informací. Tato snaha filtrování informací je stejně velká na všech úrovních organizace. Čím více úrovní řízení se v organizaci nachází, tím větší je snaha odstranit pro každou úroveň řízení to, o čem si myslí, že by neměla být vyšší úroveň řízení informována.

### **Časová tíseň**

Představuje v procesu řízení závažnou překážku komunikace. Častým problémem je to, že manažeři nemají možnost z hlediska času komunikovat s každým svým podřízeným častěji. Tato časová tíseň vede k závažným problémům a jako chyba se ve svém důsledku může promítnout do vážných opomenutí. To znamená, že ten, kdo by normálně měl být informován, je opomenut formálním kanálem informace.

### **Komunikační přetížení**

S rozvojem komunikačních technologií mohou vzniknout problémy pocházející nikoliv z absence informací, ale z jejich nadměrného množství. Manažeři jsou různými údaji a informacemi doslova zaplaveni. Důsledkem toho nemohou přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují a taky je absorbovat. Proto některá sdělení odkládají stranou, což má za následek to, že nebudou nikdy dekodována. V podniku je lépe zavést takový systém komunikace, který zajistí řádné toky informací k těm, kteří je potřebují.

## 4 ZLEPŠOVÁNÍ KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Manažeři v zájmu zlepšení komunikace v organizaci mají dva hlavní úkoly. V rámci zlepšení komunikace musí:

1. Zlepšit svá sdělení, které chtějí předat druhé straně, tedy informace.
2. Zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim snaží sdělit jiní pracovníci v organizaci.

Metody, které zlepšují komunikaci v organizaci, jsou: prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání, využívání „šušky“. [5]

### Prověřování

Prověřování vychází z předpokladu, že u sdělení by mohlo po dekódování dojít k nedorozumění. Proto je nezbytné, aby manažeři vždy zjišťovali, zda to, co bylo zamýšleno sdělit, bylo skutečně přijato a správně pochopeno. Problém není v komunikátorovi, ale v myšlení příjemce. [5]

### Regulování informačních toků

Zabezpečuje vytváření optimálních toků informací směřujících k manažerům. Má za úkol eliminovat problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak počet sdělení, tak jejich kvalita, pomocí ignorování nedůležitého. Manažeři mají být v rámci formální komunikace informováni o tom, co je důležité, nikoliv kvůli komunikaci samotné úplně o všem. [5]

### Využívání zpětné vazby

Významným prvkem efektivní oboustranné komunikace je zpětná vazba. Je odezvou příjemce sdělení a umožňuje komunikátorovi zjistit, jestli bylo sdělení přijato a zda má zamýšlený výsledek. Při komunikaci tváří v tvář existuje přímá zpětná vazba. Naopak při jiné komunikaci však kvůli nedostatku zpětné vazby dochází často k nepřesnostem. [5]

### Empatie

Schopnost vcítění se do role jiného člověka, umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Empatie je důležitou složkou komunikace nadřizovaného s podřizovaným. Čím větší je propast mezi vzděláním a zkušenostmi komunikátora a příjemce, tím více se musí



snažit najít společné úsilí pro pochopení. Úsilí, na kterém se vzájemně budou překrývat oblasti zkušeností obou stran. [5]

### **Zjednodušování jazyka**

Hlavní bariérou efektivní komunikace je složitý jazyk, kterým se komunikace uskutečňuje. Nesrozumitelná komunikace může nastat mezi odborníky, kteří se pokoušejí komunikovat svým skupinovým jazykem s lidmi stojícími mimo jejich skupinu. Manažeři proto musí vědět, že přenos porozumění v dané záležitosti vyústí v efektivní komunikaci. Pokud ovšem příjemce nerozumí komunikátorovi, nedošlo tím ke komunikaci. [5]

### **Efektivní naslouchání**

Nestačí pouze naslouchat, manažeři musí naslouchat s porozuměním. Pro efektivní naslouchání existuje řada užitečných návodů. Tyto návody jsou pro manažery užitečné, ale důležitější než tyto návody je jejich samotné rozhodnutí naslouchat. Veškeré návody jsou k ničemu, pokud se manažeři sami vědomě k tomuto kroku nerozhodnou. Zjištění, že efektivní komunikace spočívá v tom být pochopen a sám chápat je důležitější než mnohé návody. Teprve potom mohou být takové návody užitečné. [5]

### **Využívání „šušandy“**

Neoficiálním komunikačním kanálem, který existuje v každé organizaci, je „šušanda“. Slouží jako vedlejší mechanismus a často je i rychlejší než oficiální systém, vedle kterého existuje. Ve většině případů se manažeři mohou spolehnout na skutečnost, že tato forma komunikace je rychlá, účinná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Je přizpůsobivá, a protože se jedná obvykle o komunikaci tváří v tvář, je „šušanda“ schopna se jako informace rychle šířit a umožňuje zpětnou vazbu. Pokud je tato forma neoficiální komunikace nevyhnutelná, měli by manažeři hledat způsoby, jak jí využít nebo se pokusit zabezpečit její přesnost. Jednou z možností, jak snížit nežádoucí účinky „šušandy“, je zlepšit jiné formy komunikace, jako jsou např. podnikové noviny, které informují o problémech a snižují tak pravděpodobnost, že vzniknou škodlivé fámy v organizaci. „Šušanda“ bude existovat vždy, protože uspokojuje mnohé psychologické potřeby pracovníků. [5]

### **Zlepšování komunikace prostřednictvím vyjednávání**

Vyjednávání se týká dvou stran - obvykle skupin, které se sejdou za účelem dosažení dohody. Pokud si manažeři mají při vyjednávání počínat efektivně, musí znát všechny možnosti, chápat druhou stranu, důvěřovat jí a být ochotni poskytovat informace. Tento proces předpokládá dvě strany mající protichůdné či rozdílné zájmy. Vyjednávání je úkolem, v němž se dvě strany nebo dvě skupiny pokoušejí vytvořit společné rozhodnutí. Manažeři v organizacích vyjednávají s podřízenými, nadřízenými, dodavateli, zákazníky a to neustále. [5]

### **Vyjednávání mezi skupinami**

Je nejběžnější formou vyjednávání v organizaci. K tomuto vyjednávání dochází, když práce jedné skupiny je závislá na spolupráci či aktivitách jiné skupiny, nad kterou nemá manažer první skupiny žádnou kontrolu. Manažeři se často dopouštějí chyby, když vstupují do jednání s představou, že co je dobré pro druhou stranu, musí být špatné pro ně. Úspěšná vyjednávání jsou ta, z nichž všechny strany odcházejí s pocitem vítěze. [5]

### **Úkoly předcházející vyjednávání [5]:**

- **pochopení a znalost druhé strany** předtím, než manažer začne vyjednávat s jinými manažery. Tento manažer musí důkladně pochopit a porozumět potřebám a stanoviskům druhé strany, které souvisí s řešeným problémem. K získání potřebných informací se musí manažer ptát. I když jsou stanoviska obvykle jasná, zájmy nebo problémy stojící v jejich pozadí už tak často jasné nejsou. Manažer je připraven k vyjednávání v případě, že si otevřeně vymění informace s druhou stranou a třetí stranu požádá o zjištění potřebných informací.
- **znalost všech možností** je ještě důležitější, než shromáždění informací, je jejich využití při vytváření, pochopení a vyhodnocování možností, které jsou potřebné k dosažení souhlasu mezi zúčastněnými stranami. Čím větší je počet rozpoznatelných možností, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že zúčastněné strany budou mít z vyjednávání prospěch.

### Taktické postupy při vyjednávání

Při vyjednávání mohou manažeři použít mnoho taktických postupů. Manažeři by si měli být proto vědomi existujících možností a měli by se snažit porozumět pozadí těchto možností. [5] Nejčastěji jsou používány [5]:

- **Tým tvořený dobrou a zlou osobou** - smyslem této taktiky je, že špatná osoba ve vyjednávacím týmu obhájí stanoviska do té míry tak neústupně a tvrdě, že cokoliv pak dobrá osoba řekne, vyzní rozumně.
- **Vytloukání výhody** - tato taktika je v tom, že po dosažení dohody je usilováno o dodatečný ústupek nebo výhodu.
- **Společné řešení problému** - manažeři by si nikdy neměli myslet, že čím více získala jedna strana, tak tím více ztratí druhá strana.
- **Hrozba konkurencí** - zkušení vyjednávači využívají hrozby konkurence, aby si druhá strana myslela, že ji nepotřebují.
- **Kompromis** - taktika půl na půl - je to užitečný postup, jestliže se obě vyjednávací skupiny dostanou do slepé uličky.
- **Nízká nabídka** - nízké nabídky a ústupky se používají k tomu, aby se snížilo očekávání druhé skupiny. Manažeři by tento typ nabídky neměli přijmout, ale neměli by ani odejít v domnění, že stanoviska druhé skupiny jsou nepružné. Proces komunikace by měl nadále pokračovat.

### Schopnost rysů osobnosti působit na proces vyjednávání

I vyjednávání je zkušeností silně orientovanou na lidi. Manažeři se pokouší rozpoznat a pochopit i důležité rysy osobnosti ostatních vyjednávačů. Manažeři přicházejí na vyjednávání z různých prostředí, jejich zkušenosti a úhly pohledu jsou různé. Sklony podstupovat riziko mají u jednotlivých vyjednávacích manažerů mnoho podob a jejich osobnost a postoje jsou zcela rozmanité. [5]

### Role důvěry při vyjednávání

Kladný výsledek bude pro organizaci pravděpodobnější, pokud mezi skupinami, které se účastní vyjednávání, bude existovat značný stupeň důvěry. Ten mezi oběma vyjednávacími stranami povede k větší otevřenosti a výměně informací. [5]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AUKRO

Společnost Aukro je největší obchodní platformou na českém internetu a lídrem trhu v elektronickém obchodování. Jejich uživatelům zajišťují komfort, bezpečnost a kvalitní služby pro uzavírání obchodů on-line. [14]

Nakupující najdou na internetových stránkách společnosti Aukro několik desítek kategorií s novým zbožím, které mohou nakoupit za pevné ceny pomocí volby Kup teď nebo vyberej mezi aukcemi. Počet uživatelů, kteří Aukru prokázali svou důvěru a registrovali se na Aukro.cz, neustále roste. V prosinci 2010 jejich počet dosáhl 2 milionů. [14]

Profesionálním prodejcům Aukro přináší možnost, jak zefektivnit své podnikání. Neustále vyvíjí nové nástroje a služby pro firmy i živnostníky, kteří používají Aukro jako nový atraktivní obchodní kanál. [14]

Za úspěchem společnosti Aukro stojí 120 pracovníků. Sídlem společnosti je už od jejího založení město Zlín. [14]

### 5.1 Historie společnosti

Aukro bylo založeno v srpnu 2003 a od svých počátků je součástí polské skupiny Allegro, jedné z nejvýznamnějších internetových společností na světě. Během sedmi let působení na českém internetu se Aukro vypracovalo na jedničku mezi internetovými obchody u nás. V roce 2011 se stalo členem skupiny Allegro Group Česká republika a Slovensko, která vznikla jako holding polské skupiny Allegro. Kromě Aukra provozuje téměř dvacet dalších internetových platforem, mezi které patří například Heureka.cz nebo AukroCity.cz. [14]

### 5.2 Poslání a vize společnosti

#### Čím se zabývá?

Díky společnosti Aukro může dnes již několik stovek tisíc uživatelů ihned začít nakupovat a prodávat přes internet. Prodávajícím nabízí možnost vystavit své zboží a oslovit zákazníky v celé České republice a ve velké části Evropy. [14]

#### Co nabízí?

Obchodovat lze s využitím široké škály prodejních způsobů – od aukce, přes prodej za pevnou cenu nebo ke kombinaci těchto možností. Společnost si je vědoma, že specifické

zboží vyžaduje specifický způsob prodeje, proto jsou připraveni na tyto potřeby reagovat a nabídnout způsoby nové. Aukro nechce sebe ani své uživatele omezovat pouze na určitý způsob obchodování – budoucnost je v možnosti využít způsobu, který se k prodeji daného zboží hodí nejlépe. Ať jde o tradiční inzerci či moderní e-shop – to vše je na Aukru k dispozici. [14]

### **Kam směřují?**

Aukro je již nyní největší obchodní platformou na českém internetu. Je prvním místem, které většina lidí navštíví, pokud bude uvažovat o nákupu zboží, které budou potřebovat. Aukro je a bude ideálním místem pro rychlý, snadný a bezpečný nákup a prodej prakticky čehokoliv. [14]

### **Jak toho dosáhnou?**

Na vývoji obchodní platformy se podílí spolu s kolegy z Polska, Maďarska, Ruska, Ukrajiny, Rumunska a Bulharska. Zjišťují, jaké jsou potřeby uživatelů v různých zemích a hledají cesty, jak jim nabídnout co nejlepší nástroje a služby a pomoci jim tak v dosažení obchodních cílů. Aukro vždy zajímá zpětná vazba od jejich zákazníků, která jim pomáhá ujistit se, že se jejich kroky vedou tím správným směrem. Pro Aukro je odměnou, pokud jejich uživatelé používají jejich služby s radostí. [14]

### **Lidé**

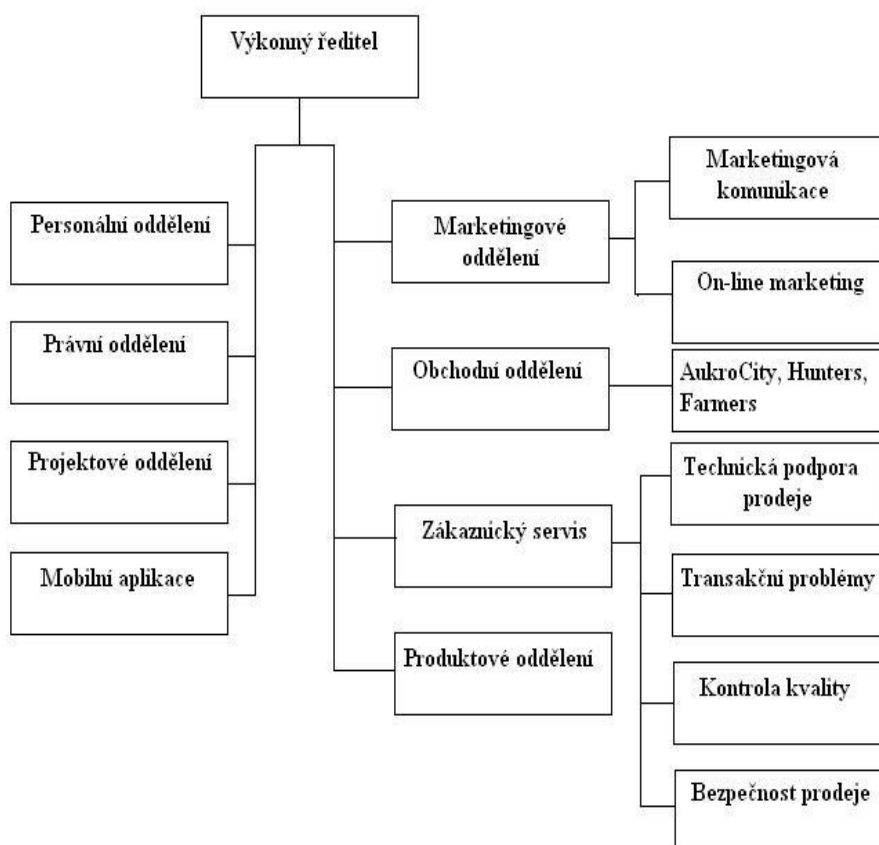
Základním kamenem úspěchu společnosti a nezbytným předpokladem pro další rozvoj společnosti jsou její pracovníci. Jen kvalifikovaní, loajální a spokojení pracovníci jsou schopni starat se o zákazníky na kvalitní úrovni a podílet se na inovaci stávajících a připravě nových služeb. Nejen proto je pro společnost nejvyšší prioritou zajistit jejich pracovníkům příjemné pracovní prostředí, potřebné vzdělání, prostor ke zdokonalování dovedností a možnost profesního růstu. Zároveň společnost dbá o to, aby její pracovníci byli za svou dobrou práci náležitě odměněni – jak finančně, tak pomocí nejrůznějších bonusových programů. Společnost považuje své pracovníky za svou nejcennější investici a podle toho s nimi jedná – vždy s respektem a se snahou o spolupráci na partnerské úrovni. [14]

### 5.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Aukro je hierarchická, tedy založena na rozhodování podle pravomocí. Typ struktury je liniově štábní. Podstatou této struktury je, že rozhodující pravomoc zůstává na liniovém řízení, jejich štáby mají přesně stanovené kompetence, ale schvalování úkolů vypracovaných štábem závisí na vedoucím pracovníkovi daného oddělení. [14]

Organizační struktura se skládá z oddělení, z nichž podstatné jsou [14]:

- **Obchodní oddělení** – organizační struktura se skládá z jednoho vedoucího pracovníka a dalších 11 pracovníků. Úkolem tohoto oddělení je prodávání zboží třetích stran a prodávání zboží obchodních partnerů společnosti Aukro.
- **Marketingové oddělení** – organizační struktura se skládá z jednoho vedoucího pracovníka, dvou vedoucích pracovníků skupin a dalších 19 pracovníků. Úkolem tohoto oddělení je šíření dobrého jména společnosti, uspokojování zákazníků, hledání vhodných zákazníků pro specifické produkty, produktové nabídky, kampaně, on-line marketing (např. internetové reklamy)
- **Produktové oddělení** – organizační struktura se skládá z jednoho vedoucího pracovníka a dalších 5 pracovníků. Úkolem tohoto oddělení je spolupráce na marketingu a hledání partnerů, sledování konkurence, hledání dalších možností rozvoje, vyhledávání tržních příležitostí a spolupráce na jejich zobchodování, rozčleňování nabídky produktů a návrhy cen pro tyto produkty.
- **Zákaznický servis** – organizační struktura se skládá z jednoho vedoucího pracovníka, čtyř vedoucích pracovníků skupin a dalších 25 pracovníků. Jedná se o telefonickou nebo e-mailovou komunikaci s klienty/uživateli. Jde o udržování stálé komunikace, péče nebo informovanosti a popřípadě získání nového klienta/uživatele.



Obr. 4 Organizační struktura [14]



## 6 KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI AUKRO

Komunikace ve společnosti Aukro probíhá sestupně, vzestupně, horizontálně a diagonálně. Ve společnosti jsou dána pravidla pro komunikaci a jsou používány komunikační kanály (médiá). Společnost Aukro má pracovníka zabývajícího se komunikací, název jeho pozice je leader komunikace. Tento pracovník poskytuje informace jak managementu o tom, co se děje na jednotlivých úrovních organizační struktury mezi pracovníky, tak vysvětluje plány a programy společnosti, seznamuje pracovníky na nižších úrovních se strategií společnosti, odpovídá na jejich dotazy, stížnosti, kritiku. Jelikož je tento pracovník zaměstnán pod společností Allegro Group, pod kterou Aukro spadá, jeho sídlo je v Praze. Do Zlína dojíždí jednou za dva týdny. [14]

### 6.1 Komunikační pravidla

Společnost má vlastní komunikační pravidla, kterými se její pracovníci řídí. [14]

- 1. Informovanost:** Patří sem vzájemná a zejména včasná informovanost o plánovaných změnách nebo projektech, které jsou nezbytné pro práci každého oddělení ve společnosti.
- 2. Ucelené informace:** Pracovníci podávají precizní, ověřené informace a všechny potřebné doklady.
- 3. Noví pracovníci:** V případě potřeby přijetí nového pracovníka je nutné včas informovat vedoucího personálního oddělení, dodat kvalitně vypracovanou kompetenční kartu a popis pracovní pozice. Před nástupem nového pracovníka do společnosti zaslat oznámení e-mailem vedoucímu daného oddělení, na které pracovník nastupuje, aby se nachystalo vše potřebné pro výkon nového pracovníka (PC, kancelářské pomůcky, zaškolení).
- 4. Písemná forma:** Veškeré informace, i ty nepodstatné, sdělují pracovníci e-mailem. Protože co je psáno, to je dáno a taky snadněji dohledatelné v případě potřeby.
- 5. Osobní jednání:** Dopředu si vždy musí pracovníci dohodnout termín schůzky. Neohlášené příchody zdržují a vyrušují od rozdělané práce.
- 6. Respektování firemní hierarchie:** Při předávání informací pracovníci neobcházejí svého vedoucího oddělení. Nejprve je zapotřebí obeznámit s novinkami nadřízené, kteří je předají dále. Samozřejmostí je, že tak budou jednat všichni pracovníci.

- 7. Úkolování:** Vždy je nutné konzultovat s vedoucím pracovníkem zadávání práce mimo vlastní oddělení, která je nad rámec pracovních povinností dotyčného pracovníka nebo se jedná o nový projekt. Vedoucí pracovník požadavky schválí a dále zaúkoluje své podřízené.

Je nutné upřesnit následující podmínky:

- přesné zadání úkolu,
  - účel nebo důvod,
  - jasně stanovit, co se od dotyčného vyžaduje, jaká je jeho role při plnění úkolu,
  - termín.
- 8. Urgentní záležitosti:** V neodkladných, obzvláště výjimečných záležitostech nebo v případech, kdy vedoucí pracovník není přítomen, pracovníci informují dotyčného pracovníka e-mailem s jasně specifikovanými požadavky. Do přílohy je třeba dát všechny zainteresované osoby a vždy nadřízeného pracovníka.
- 9. Otevřenost a upřímnost:** Pokud nějaký pracovník s daným řešením není spokojen, případně se neslučuje s názorem jiného pracovníka nebo vedoucího pracovníka, měl by to oznámit e-mailem vedoucímu daného oddělení. Vždy je možné pokusit se najít jiné řešení.
- 10. Dodržování uvedených bodů:** Aby se ve společnosti předešlo porušování výše napsaných bodů, je třeba seznámit s těmito pravidly všechny pracovníky společnosti.

## 6.2 Komunikační kanály (médiá) ve společnosti

Ve společnosti se využívají následující komunikační kanály (médiá) [14]:

- **Jabber** – jelikož každý pracovník ve společnosti vlastní PC, je nejrozšířenějším komunikačním kanálem ve společnosti jabber. Jabber je „zaměstnanecký chat“, který slouží pro komunikaci ve společnosti mezi jednotlivými pracovníky, vedoucími pracovníky a jimi navzájem.
- **Osobní jednání** – jsou rozšířena zejména mezi vedoucími pracovníky navzájem. Ke komunikaci s pracovníky na jednotlivých odděleních je formou osobního

jednání porada. Dalším osobním jednáním manažerů s pracovníky jsou pohovory: poradní, hodnotící, přesvědčovací, informativní.

- **E-maily** – ve společnosti jsou značně rozšířeny, posílají se přes ně informace týkající se projektů, návrhů, kampaní a potřebné podklady pro ně. Hojně jsou využívány pro dotazníkové šetření. Mají oficiálnější váhu než jabber a tak veškeré důležité informace jsou pracovníky nadřazeným a obráceně posílány přes e-maily (instrukce, pokyny).
- **Nástěnky** - nástěnky jsou umístěny v místnostech pro odpočinek. Obsahují údaje, jako jsou: strategie a cíle společnosti; organizační struktury společností Aukro i Allegro Group, pod kterou Aukro spadá; pracovní hodnocení jednotlivých oddělení; chystané teambuildingy - hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev; bezpečnostní pokyny – rozmístění lékárníček na pracovišti, požární a poplachové směrnice, pokyny pro vyvarování se úrazů na pracovišti; články z časopisů a novin co bylo o Aukru napsáno; možnost pro vyjádření se pracovníků se svými názory.
- **Firemní časopis** - vychází desetkrát do roka, netýká se jen společnosti Aukro, ale celé společnosti Allegro Group, do které Aukro spadá. Tento časopis je určený pro všechny pracovníky a je volně přístupný v místnostech pro odpočinek. Informuje pracovníky o změnách v managementu, nových nařízeních, reklamních kampaních. Dále jsou zde prezentovány návrhy nových kampaní, výsledky soutěží těchto kampaní a informace o celofiremních akcích.
- **Telefony** – telefony jsou ve společnosti rozšířeny hlavně mezi vedoucími pracovníky, kteří vlastní firemní mobilní telefony. V kancelářích jsou pak umístěny pevné telefonní linky, odkud mohou pracovníci volat jak uvnitř společnosti, tak mimo ni.

### 6.3 Komunikace pomocí porad

Ve společnosti Aukro se uskutečňují následující typy porad [14]:

- **hlavní porady managementu:** konají se každé úterý celé odpoledne. Zúčastňují se jich výkonný ředitel společnosti a vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Každý vedoucí pracovník zde prezentuje svou oblast, řeší se zde splnění úkolů

z předcházejícího týdne, strategické plány týkající se vývoje Aukra, hospodářské výsledky.

- **týmové porady:** konají se jednou týdně, tyto porady se týkají jednotlivých oddělení např. marketingu, kde se projednávají důležité informace z porad managementu a navíc se zde řeší samostatné aktuální porady marketingu, jelikož pod toto oddělení patří dvě skupiny – na tyto porady navazují další **porady menších týmů** v marketingu, kde se řeší aktuální projekty. Na poradách menších týmů neprobíhají zápisy.
- **projektové porady:** tyto porady probíhají ve všech odděleních společnosti. Souvisejí se spouštěním nových projektů, na kterých spolupracují různé týmy. Např. porady ke spuštění nových newsletterů (elektronických zpravodajů) spolupracuje na tom oddělení marketingu, obchodu, programátoři, zákaznické oddělení a produktové oddělení.
- **snídaně s ředitelem:** tyto neformální porady se konají nepravidelně. Zúčastňují se jich pracovníci jednotlivých oddělení a výkonný ředitel společnosti. Tyto porady vznikly jako kontrola pro zpětnou vazbu od pracovníků na nejnižším stupni řízení. Prezentují se na nich strategické plány, změny a vývoj společnosti.

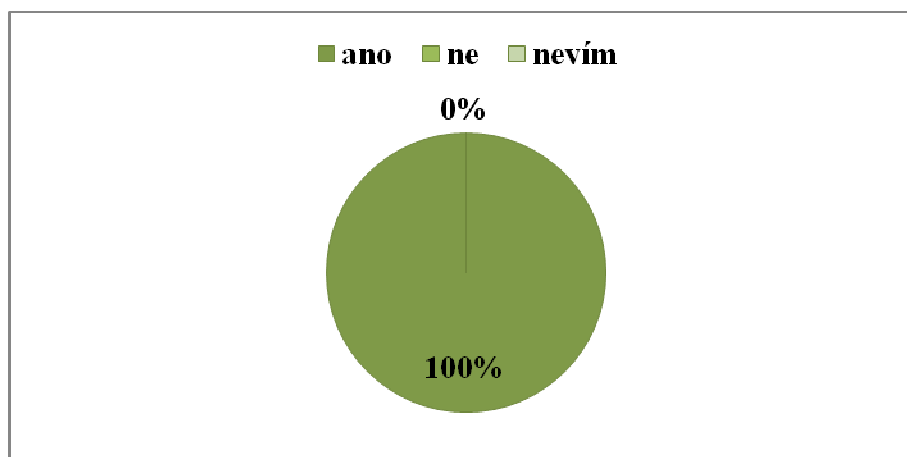
## 7 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH DOVEDNOSTÍ MANAŽERŮ

Po domluvě s leaderem komunikace společnosti Allegro Group jsem rozdala ve společnosti dva dotazníky, které jsou určeny vedoucím pracovníkům a pracovníkům na jednotlivých odděleních. Každý dotazník má 6 otázek, které jsou směřovány jak na manažerskou funkci komunikování, tak na jejich komunikační dovednosti na odděleních: obchodní oddělení, marketingové oddělení, produktové oddělení a zákaznický servis. Celkově jsem rozdala 70 dotazníků. Mezi vedoucí pracovníky jsem rozdala 10 dotazníků a mezi pracovníky těchto oddělení 60 dotazníků s návratností vyplnění obou dotazníků 100%. Jednotlivé otázky v dotazníku jsem vyhodnotila, doplnila o komentář a přidala grafickou podobu.

Cílem této analýzy je zjistit manažerskou funkci komunikování ve společnosti Aukro a na základě této analýzy uvedené problematiky navrhnout vhodná opatření ke zkvalitnění komunikačních dovedností těchto manažerů.

### 7.1 Dotazník pro vedoucí pracovníky

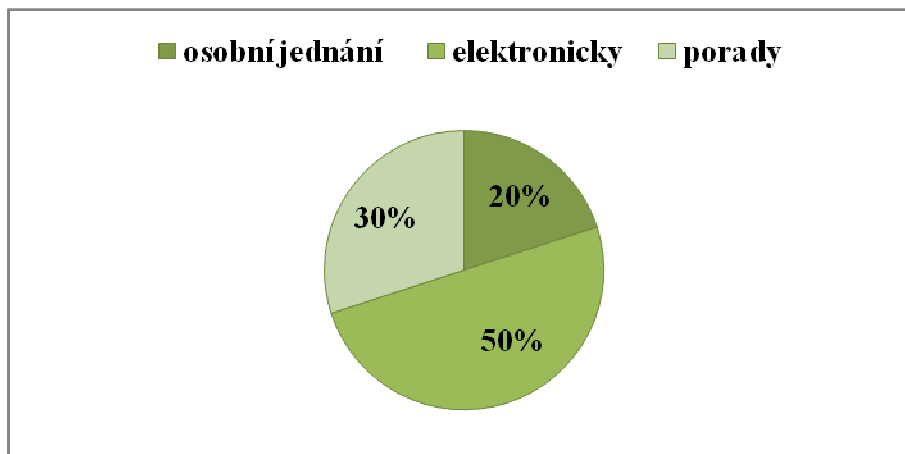
#### 1. Je podle Vás komunikace ve společnosti Aukro na dobré úrovni?



*Graf 1. Komunikace ve společnosti*

Zde je jednoznačná odpověď ano. 100% dotázaných si myslí, že komunikace ve společnosti je na dobré úrovni.

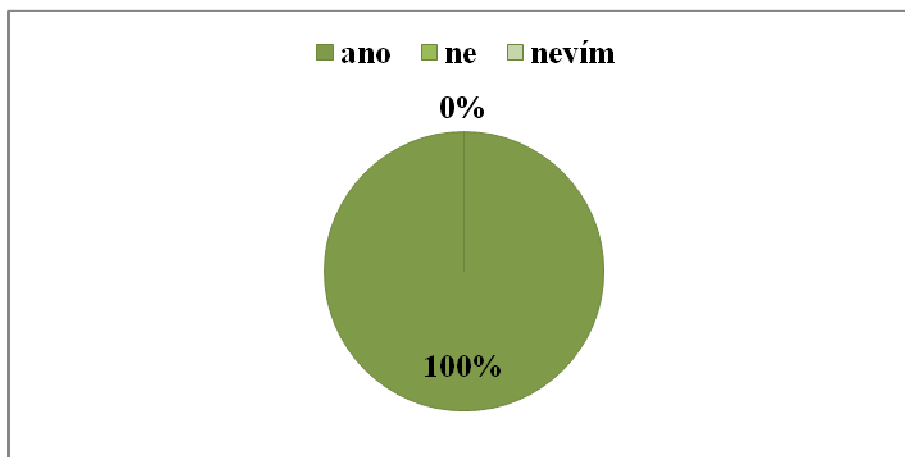
## 2. Jak nejčastěji komunikujete s podřízenými?



Graf 2. Nejčastější komunikace s podřízenými

Z grafu vyplývá, že nejčastější komunikací s podřízenými je elektronická komunikace (jabber, e-mail). Myslí si to rovných 50 % dotázaných. Dalších 30 % je přesvědčeno, že nejčastější komunikací jsou porady a zbylých 20 % považuje za nejčastější osobní jednání.

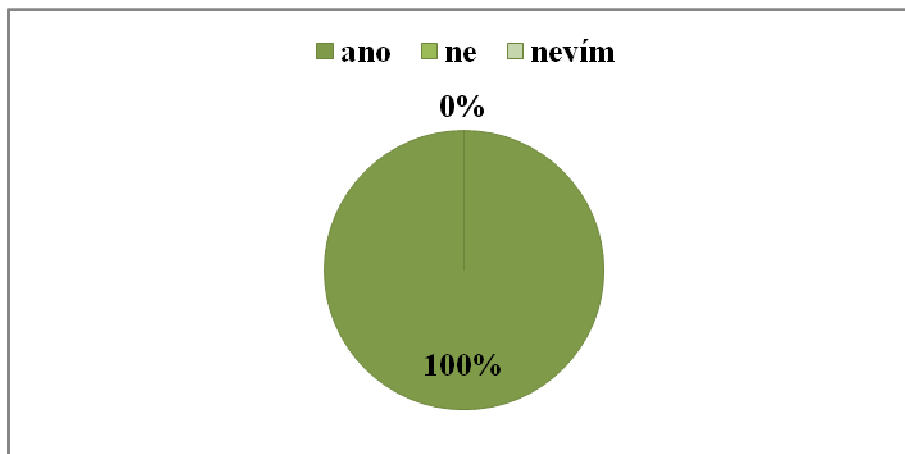
## 3. Poskytujete svým podřízeným dostatek informací pro výkon jejich práce?



Graf 3. Informace potřebné pro výkon práce

Zde je jednoznačná odpověď ano, všech 100 % dotázaných si myslí, že svým podřízeným poskytují veškeré informace pro výkon jejich práce.

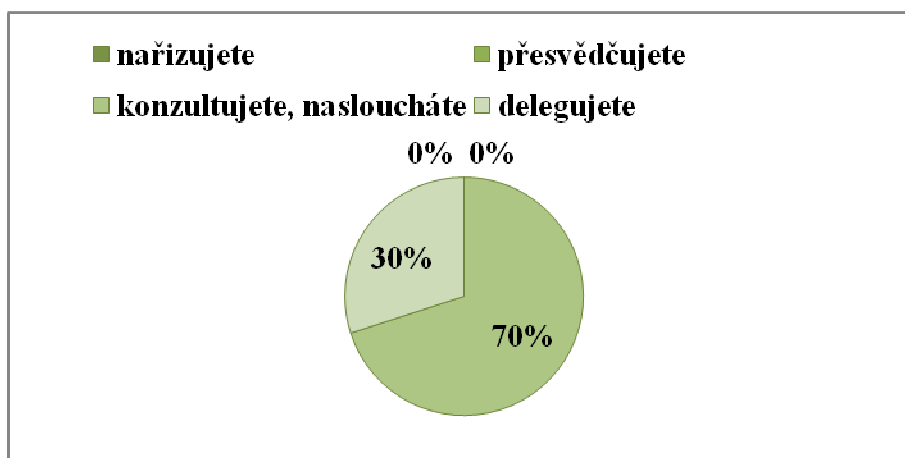
#### 4. Znáte strategie a cíle společnosti?



Graf 4. Strategie a cíle společnosti

Z grafu jasně vyplývá, že všech 100 % dotázaných zná strategie a cíle společnosti. Tedy jednoznačná odpověď je ano.

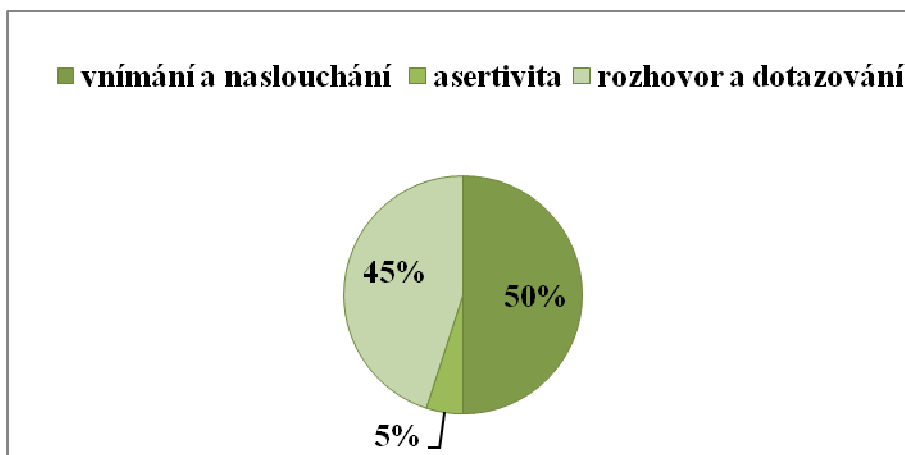
#### 5. Jako vedoucí pracovník nejvíce? (označte jeden, převažující způsob chování)



Graf 5. Převažující způsob chování vedoucích pracovníků

Z grafu lze vyčíst, že 70% dotázaných je přesvědčeno o konzultování a naslouchání vedoucích pracovníků. Zbylých 30% považuje za převažující delegování. Žádný z dotázaných neoznačil možnost chování nařizování ani přesvědčování.

## 6. Kterých komunikačních dovedností si u ostatních vedoucích pracovníků ceníte?

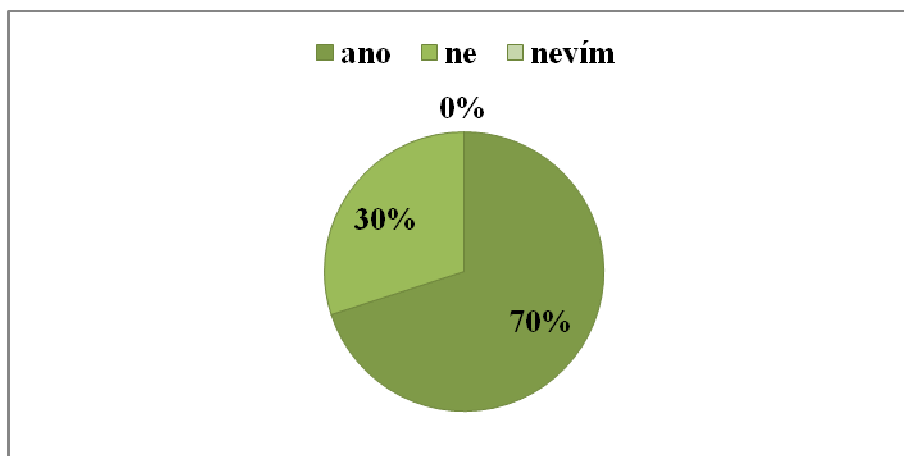


Graf 6. Ceněné komunikační dovednosti

50 % vedoucích pracovníků oceňuje vnímání a naslouchání u svých kolegů. 45 % si cení rozhovoru a dotazování. Zbýlých 5 % uvedlo asertivitu. Z grafu vyplývá, že silnou stránkou manažerů je vnímání a naslouchání, rozhovor a dotazování. Manažeři mají tedy pro komunikační dovednosti předpoklady na dobré úrovni.

## 7.2 Dotazník pro pracovníky na jednotlivých odděleních

### 1. Je podle Vás komunikace ve společnosti Aukro na dobré úrovni?

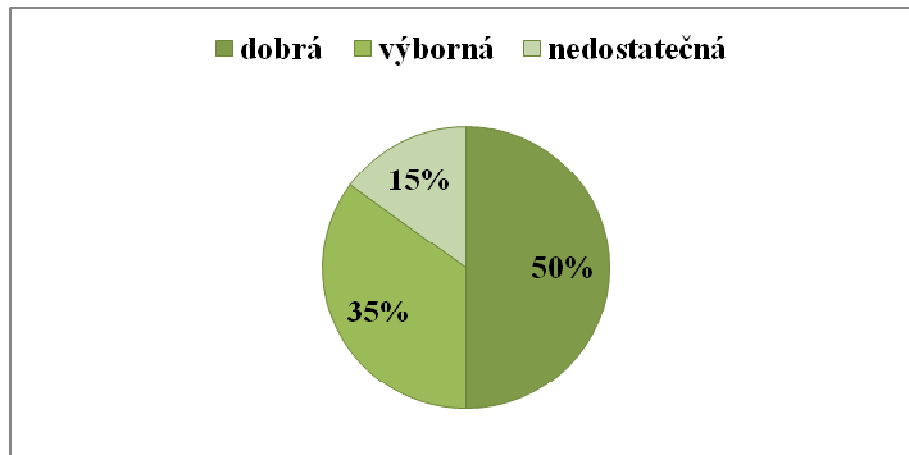


Graf 7. Úroveň komunikace

Z grafického vyjádření vyplývá, že 70 % pracovníků považuje komunikaci ve společnosti na dobré úrovni. 30 % ji naopak nepovažuje za dobrou. Z grafu vyplývá, že komunikace ve společnosti je na dobré úrovni.



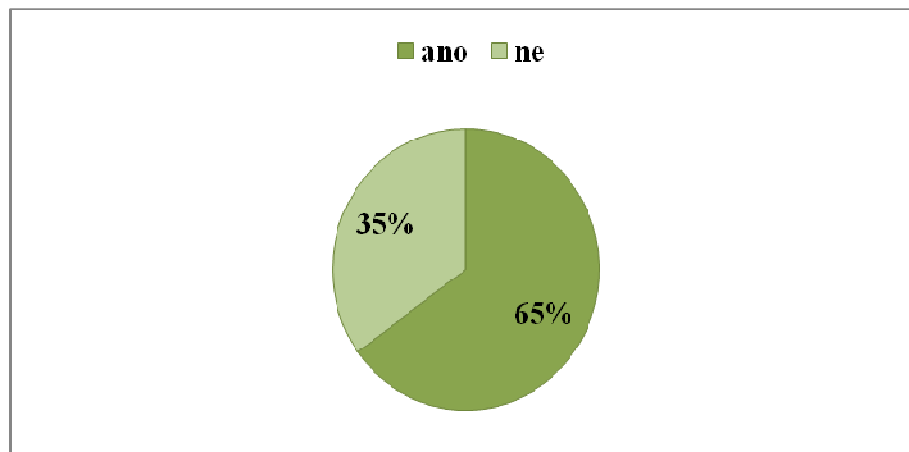
## 2. Jak byste ohodnotili komunikaci mezi Vámi a vedoucím pracovníkem?



Graf 8. Úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem

50 % dotázaných považuje komunikaci s vedoucím pracovníkem za dobrou. 35 % dotázaných ji uvádí jako výbornou a pro zbylých 15 % dotázaných je tato komunikace nedostatečná. Z grafu plyne, že komunikace mezi vedoucími pracovníky a pracovníky na nižších stupních je celkově uspokojivá.

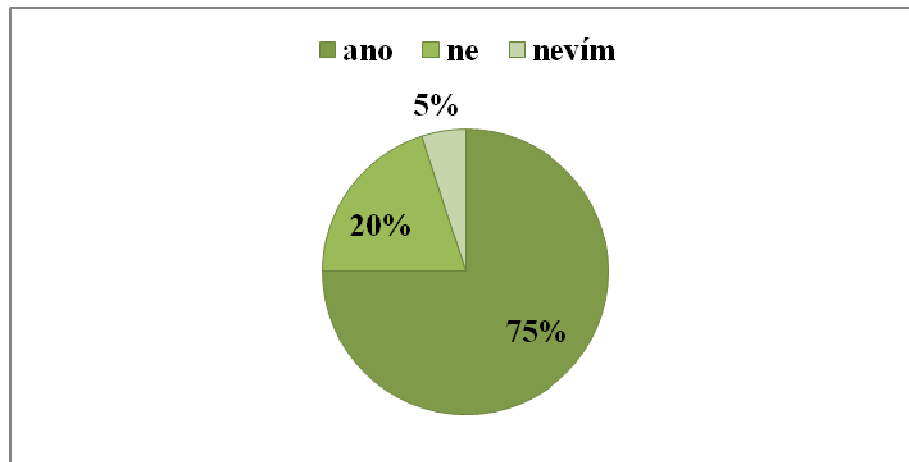
## 3. Jsou Vám sdělovány veškeré informace, které pro výkon své práce potřebujete?



Graf 9. Informace potřebné pro práci

Více jak polovina dotázaných 65 % uvádí, že veškeré informace jsou pro výkon jejich práce dostatečné. Zbylých 35 % uvádí, že nemají dostatek informací. Z grafu tedy jasně vyplývá, že informovanost od vedoucích pracovníků a celkově v celé společnosti je na dobré úrovni.

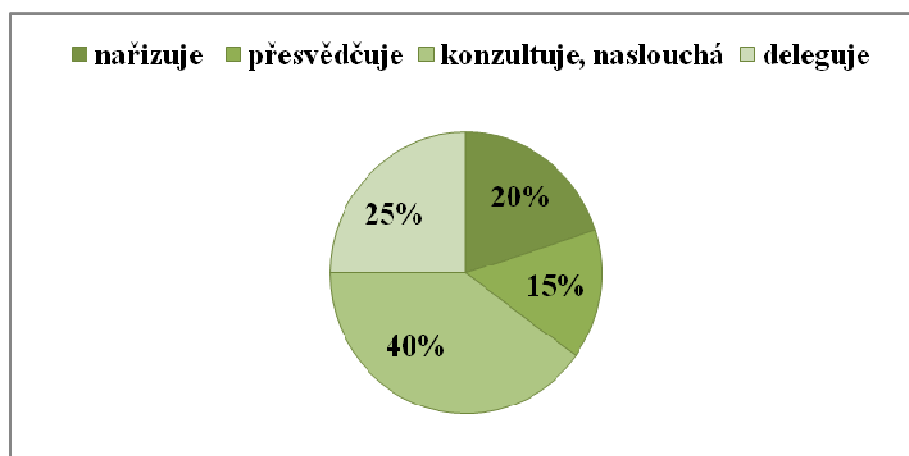
#### 4. Znáte strategie a cíle společnosti?



Graf 10. Strategie a cíle společnosti

75 % pracovníků je seznámeno se strategií a cíli společnosti. 5 % si není jisto, jestli je znají nebo ne a 20 % dotázaných je nezná. Z grafu jasně vyplývá, že více jak nadpoloviční většina pracovníků si uvědomuje důležitost nejen celé společnosti, ale taky jejich samotné pracovní zařazení. Čím více je strategie pro pracovníky jasnější a více aplikovaná v praxi, tím lépe je možné dosahovat stanovených cílů společnosti.

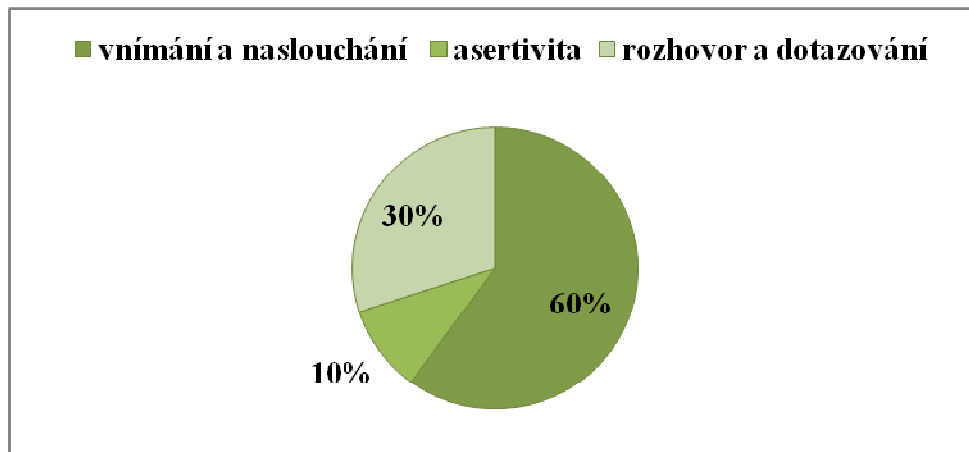
#### 5. Vedoucí pracovník nejvíce? (označte jeden, převažující způsob chování)



Graf 11. Převažující způsob chování vedoucího pracovníka

Z grafu vyplývá, že vedoucí pracovníci nejvíce konzultují a naslouchají. Myslí si to 40 % dotázaných. 25 % považuje za převažující způsob chování delegování. Dalších 20 % označilo nařizování a zbylých 15 % uvádí přesvědčování.

## 6. Kterých komunikačních dovedností si u vedoucích pracovníků ceníte?



Graf 12. Ceněné komunikační dovednosti

60 % dotázaných oceňuje jako komunikační dovednost vnímání a naslouchání 30 % si cení vedení rozhovoru a dotazování u vedoucích pracovníků. Zbýlých 10 % oceňuje asertivitu. Z grafu jasně vyplývá, že komunikační dovedností, která u manažerů převažuje, je vnímání a naslouchání.

### 7.3 Vyhodnocení dotazníků

Z analýzy komunikačních dovedností manažerů ve společnosti Aukro vyplývá, že komunikace těchto manažerů je na dobré úrovni. Všichni jsou seznámeni se strategií a cíli společnosti. Mají potřebné veškeré informace pro výkon jejich funkce, které se snaží dekodovat nejlépe, jak umí. Nejčastějším převažujícím způsobem chování je konzultování a naslouchání, jak ostatním vedoucím pracovníkům, tak podřízeným. Za komunikační dovednost, kterou si manažeři mezi sebou cení, je vnímání a naslouchání. Z tohoto chování vyplývá, že manažeři uplatňují participativní styl řízení pracovníků, který jim konzultování a naslouchání umožňuje. V komunikaci s vedoucími pracovníky převažuje osobní jednání a telefon, v komunikaci s podřízenými elektronická komunikace a porady.

Pracovníci na jednotlivých odděleních této společnosti uvedli komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jimi na dobré úrovni. Pracovníci jsou v nadpoloviční většině též seznámeni se strategií a cíli společnosti až na menší počet pracovníků, kteří je neznají nebo neví, jestli je znají. Čím více je strategie pro pracovníky jasnější a více aplikovaná v praxi, tím lépe je možné dosahovat stanovených cílů společnosti. Veškeré informace pro výkon práce těchto pracovníků má opět nadpoloviční většina. Ovšem pravděpodobně se zde budou vyskytovat

šumy, až na několik komunikačních kanálů, které zbylým pracovníkům brání dostat veškeré informace pro výkon jejich práce včas.

Příčinou této neinformovanosti je nejspíš to, že převážná komunikace manažerů s pracovníky je elektronická a dále problém může být způsoben vedením nedostatečně efektivních porad menších týmů. Manažeři mohou být e-maily doslova zahlceni a nestíhají tyto e-maily vyřizovat a posílat informace pracovníkům. Sestupná komunikace tak není efektivní. Elektronická komunikace má své výhody jako je rychlost, ovšem se zpětnou vazbou je stále pozadu. Sdělení pak nemusí být správně pochopeno a dochází ke špatnému vyložení informace.

Za ceněnou komunikační dovednost vedoucích pracovníků z uvedených možností pracovníci jednotlivých oddělení uvedli vnímání a naslouchání, které vedoucím pracovníkům pomáhají uspořádat si velké množství informací, se kterými se denně potýkají. Což se cení. Ovšem asertivita je nejspíš manažery opomíjena. Asertivita znamená umět řídit a motivovat pracovníky nebo na ně delegovat a to všechno bez nátlaku s vědomím, že je to pro ně dobré. Takové jednání ovšem nemusí zvládat každý manažer.

#### **7.4 Návrhy a opatření ke zvýšení komunikačních dovedností**

I přesto, že je komunikace manažerů ve společnosti Aukro na dobré úrovni, je neustále co zlepšovat. Protože se komunikace skládá z několika prvků, je nemožné, aby se v ní nevyskytovaly žádné problémy. V některých prvcích komunikace se nachází šumy, které ji narušují.

Z analýzy komunikačních dovedností je zřejmé, že problém v komunikaci není mezi manažery, ale v komunikaci mezi manažery a jednotlivými pracovníky. Jedním z možných způsobů jak komunikaci zvýšit je v rámci porad menších týmů dělat v jejich průběhu zápisy, které budou manažeři posílat jak členům svého týmu, tak svým nadřízeným, aby komunikace byla efektivní a účel porady byl splněn. Pracovníci by si pak mohli zpětně dohledat informace a rozhodnutí, která byla pronesena.

Navrhuji zvýšení rozsahu školení manažerů zaměřených na asertivitu, která z dotazníku vyšla jako opomíjená. Motivace v podobě pochval a uznání, finanční odměny by byla každým pracovníkem jistě od manažera vítána a dokázala by ho motivovat k lepší práci a tím i k tomu, aby se informace potřebné k práci snažili pracovníci sami vyhledávat a tím by se mohli dozvědět i něco více o společnosti, než jen to co k práci potřebují.

Dále navrhuji zefektivnit komunikaci prostřednictvím nástěnek. Umístit je jednotlivě do kanceláří. Tyto nástěnky pak přizpůsobit charakteru informací jednotlivých oddělení. Nástěnky by kromě strategie a cílů společnosti obsahovaly informace potřebné pro výkon práce pracovníků. Snížila by se tak komunikace prostřednictvím e-mailů a zvýšila by se tak informovanost pracovníků a zamezilo by se tak případné ztrátě nebo neposlání informací.

Jelikož ve společnosti pracuje 120 pracovníků navrhuji, aby všichni tito pracovníci měli jmenovky, jelikož v rámci porad, osobních jednání si nemusí každý vedoucí pracovník pamatovat jména všech svých podřízených a komunikace by se tak zefektivnila. I v možnosti komunikace s leaderem komunikace, který do této společnosti dojíždí by bylo jednodušší, kdyby v rámci oslovení jednotlivých pracovníků mohl použít přímo jejich jméno.

Na závěr ke zvýšení komunikačních dovedností manažerů ve společnosti Aukro navrhuji změnu v komunikačních pravidlech bod 9. Otevřenost a upřímnost – tedy v rámci efektivní vzestupné komunikace umístit schránku do místnosti pro odpočinek, kde by pracovníci mohli vhazovat své „neshody“ nebo připomínky. Tato schránka by byla určeným pracovníkem vždy v časovém intervalu vybrána a vedoucí pracovníci by pak nebyli zahlcováni e-maily ohledně sporů mezi pracovníky. Tím by se zvýšila komunikace orientovaná k práci manažerů.

## ZÁVĚR

Bez dostatečných komunikačních dovedností nemohou manažeři vykonávat svou práci efektivně a poskytovat tak pracovníkům potřebné informace. K zlepšení komunikačních dovedností manažerů v organizacích je nezbytné snažit se odstraňovat možné bariéry, které jim mohou bránit v soustředění se na svou činnost.

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat pojednání o problematice manažerské funkce komunikování ve společnosti Aukro, kterou jsem si pro tuto práci zvolila. Na základě analýzy uvedené problematiky ve zvoleném podniku jsem navrhla opatření ke zkvalitnění komunikačních dovedností manažerů. Na základě informací, které jsem získala pro tuto práci od pracovníků společnosti Aukro se domnívám, že cíl bakalářské práce se mi podařilo splnit.

Bakalářská práce je zaměřena na současný stav komunikačních dovedností manažerů ve společnosti Aukro. Rozbor komunikačních dovedností manažerů ve společnosti Aukro ukázal, že jejich komunikační dovednosti jsou na dobré úrovni. Silnými stránkami manažerů je zejména vnímání a naslouchání, které jim pomáhá filtrovat informace potřebné pro jejich práci a taky pro získávání informací. V určitých ohledech by se tyto dovednosti mohly zlepšit. Zejména v komunikaci prostřednictvím nástěnek; schránek, do kterých by pracovníci vhazovali své připomínky, zefektivnění porad menších týmů ve společnosti; zvýšení školení na asertivní jednání manažerů a zavedení jmenovek pro všechny pracovníky ve společnosti.

Komunikační dovednosti jsem analyzovala na základě dotazníků, které byly určeny pro vedoucí pracovníky a pro pracovníky na jednotlivých odděleních společnosti Aukro, ze kterých vyplynuly komunikační dovednosti manažerů na úrovni. Jelikož ve společnosti v kontaktu manažerů s pracovníky převažuje elektronická komunikace a při zpětné vazbě může někdy docházet k nepřesnostem, navrhla jsem určitá opatření na zvýšení komunikačních dovedností manažerů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, John. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavel KOŠŤAN, a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří Odcházal. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] DONELLY, James, James GIBSON a IVANCEVICH, John. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.
- [7] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [8] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [9] LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [11] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [12] WEIHRICH, Heinz a Harold, KOONTZ. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [13] ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika – teorie a praxe*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-57-0.
- [14] Interní materiály společnosti Aukro.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Chat Komunikace formou psaného textu prostřednictvím komunikační sítě mezi lidmi.

Např. Například.

Obr. Obrázek.

PC Počítač.

SMS Krátká textová zpráva – Short Message Service.

Tab. Tabulka.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Účel a funkce komunikace .....</i>	11
<i>Obr. 2 Model komunikace se zpětnou vazbou.....</i>	13
<i>Obr. 3 Komunikace v organizacích .....</i>	18
<i>Obr. 4 Organizační struktura .....</i>	40

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Typy otázek .....</i>	<i>27</i>
----------------------------------	-----------

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Komunikace ve společnosti .....</i>	45
<i>Graf 2. Nejčastější komunikace s podřízenými .....</i>	46
<i>Graf 3. Informace potřebné pro výkon práce .....</i>	46
<i>Graf 4. Strategie a cíle společnosti.....</i>	47
<i>Graf 5. Převažující způsob chování vedoucích pracovníků.....</i>	47
<i>Graf 6. Ceněné komunikační dovednosti .....</i>	48
<i>Graf 7. Úroveň komunikace .....</i>	48
<i>Graf 8. Úroveň komunikace s vedoucím pracovníkem .....</i>	49
<i>Graf 9. Informace potřebné pro práci .....</i>	49
<i>Graf 10. Strategie a cíle společnosti.....</i>	50
<i>Graf 11. Převažující způsob chování vedoucího pracovníka .....</i>	50
<i>Graf 12. Ceněné komunikační dovednosti .....</i>	51

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha P II: Dotazník pro pracovníky jednotlivých oddělení

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku UTB ve Zlíně, obor Logistika a management. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká Významu komunikačních dovedností manažerů v organizacích. Informace získané z tohoto dotazníku budou použity ke zpracování mé bakalářské práce. Tento dotazník Vám nezabere více jak 5 minut. Za Vámi strávený čas nad tímto dotazníkem Vám předem děkuji.

S přáním úspěšného dne

Veronika Hladišová

### **Dotazník pro vedoucí pracovníky**

(u otázek označte vždy jen jednu odpověď)

1. Je podle Vás komunikace ve společnosti Aukro na dobré úrovni?

- ano
- ne
- nevím

2. Jak nejčastěji komunikujete s podřízenými?

- osobní jednání
- elektronicky
- porady

3. Poskytujete svým podřízeným dostatek informací pro výkon jejich práce?

- ano
- ne
- nevím

4. Znáte strategie a cíle společnosti?

- ano
- ne
- nevím

5. Jako vedoucí pracovník nejvíce? (označte jeden, převažující způsob chování)

- nařizujete
- přesvědčujete
- delegujete
- konzultujete, nasloucháte

6. Kterých komunikačních dovedností si u ostatních vedoucích pracovníků ceníte?

- vnímání a naslouchání
- asertivita
- rozhovor a dotazování

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ

Dobrý den,  
jsem studentkou 3. ročníku UTB ve Zlíně, obor Logistika a management. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká Významu komunikačních dovedností manažerů v organizacích. Informace získané z tohoto dotazníku budou použity ke zpracování mé bakalářské práce. Tento dotazník Vám nezabere více jak 5 minut. Za Vámi strávený čas nad tímto dotazníkem Vám předem děkuji.

S přáním úspěšného dne

Veronika Hladišová

### **Dotazník pro pracovníky na jednotlivých odděleních**

(u otázek označte vždy jen jednu odpověď)

1. Je podle Vás komunikace ve společnosti Aukro na dobré úrovni?  
 ano  
 ne  
 nevím
2. Jak byste ohodnotili komunikaci mezi Vámi a vedoucím pracovníkem?  
 výborná  
 dobrá  
 nedostatečná
3. Jsou Vám sdělovány veškeré informace, které pro výkon své práce potřebujete?  
 ano  
 ne  
 nevím
4. Znáte strategie a cíle společnosti?  
 ano  
 ne  
 nevím
5. Vedoucí pracovník nejvíce? (označte jeden, převažující způsob chování)  
 nařizuje  
 přesvědčuje  
 deleguje  
 konzultuje, naslouchá
6. Kterých komunikačních dovedností si u vedoucích pracovníků ceníte?  
 vnímání a naslouchání  
 asertivita  
 rozhovor a dotazování