

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Komunikační dovednosti manažera a jejich význam

Manager's communication skills and their importance

Ing. Květoslav Korf

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Komunikační dovednosti manažera a jejich význam potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucí práce samostatně a za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 12. 7. 2024

Rád bych na tomto místě poděkoval RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA, za odborné vedení, podporu, pomoc a všechny cenné rady získané během konzultací, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce.

## **Abstrakt**

Stěžejním tématem předkládané diplomové práce s názvem „Komunikační dovednosti manažera a jejich význam“ jsou vyjadřovací a komunikační dovednosti manažera (zejména schopnost prezentovat, vysvětlit svůj vlastní názor, efektivně naslouchat druhým, vnímat sdělení jako celek, vést porady atp.), znalost předpokladů úspěšné komunikace a význam jejich rozvoje. Komunikační a vyjadřovací schopnosti jsou zcela zásadním faktorem při úspěšném vedení lidí. Význam efektivní komunikace a také navazování vztahů v rámci spolupráce včetně dodržování firemní kultury jsou nedílnou součástí úspěšnosti a pozitivního vnímání společnosti nejen ze strany zaměstnanců, ale i externích partnerů. Práce se zaměřuje především na celkovou identifikaci a definici komunikačních dovedností manažera, a to především při práci s lidmi a při řešení interpersonálních problémů a konfliktů. Cílem práce bylo zhodnotit komunikační dovednosti manažerů vybrané firmy z oblasti maloobchodního prodeje z pohledu zaměstnanců firmy a navrhnout doporučení pro zefektivnění manažerské komunikace. Hlavní metodou sběru dat se stal anonymní nestandardizovaný dotazník vlastní konstrukce. Dotazníkem bylo na základě výpovědí zaměstnanců (respondentů) participujících na tomto kvantitativním výzkumu zjišťováno, jak oni sami subjektivně hodnotí význam neverbálních, ale i verbálních komunikačních schopností a dovedností ze strany nadřízených manažerů. Po zpracování skutečností zjištěných tímto dotazníkem mohla být následně formulována jednotlivá doporučení a podněty, jež jsou určeny zejména manažerům firem s cílem zefektivnit a celkově zlepšit jejich komunikační dovednosti a osvojit si správný přístup ke komunikování se zaměstnanci a kolegy ve firmě.

## **Klíčová slova**

komunikace, komunikační dovednosti, manažer, lidské zdroje, řízení a vedení lidí v organizaci

## **Abstract**

The presented diploma thesis entitled “Managerial Communication Skills and Their Significance”, as its name already demonstrates, delves into the nuanced realm of effective managerial communication (especially the ability to present, articulating opinions, listen to others effectively, perceive the message as a whole, conduct meetings, etc.). Mastery of these communication prerequisites is crucial for successful leadership. Effective communication and relationship-building within a cooperative framework, while adhering to company culture, are vital for the positive perception and success of a company, both internally and externally. Central to the thesis is the comprehensive exploration and delineation of managerial communication competencies, particularly in the context of human resource management and conflict resolution. By scrutinizing the communication skills and prerequisites essential for successful interactions, the work aims to assess their proficiency among managers within a selected company, gauging employee perspectives. Concurrently, it seeks to proffer strategic recommendations to enhance intra-organizational communication channels, thereby improving managerial decision-making agility. A cornerstone of the research methodology employed is an anonymous, non-standardized, self-constructed questionnaire administered to employees as respondents. This qualitative inquiry discerns subjective assessments of the significance of both verbal and non-verbal communication prowess exhibited by supervisory personnel. The insights gathered from this questionnaire informed the development of tailored recommendations and strategies. These are geared towards augmenting managerial communication proficiency and fostering constructive engagement with subordinates and peers within the organizational milieu.

## **Keywords**

communication, communication skills, manager, human resources, people management, leadership

## Obsah

Úvod.....	6
1 Komunikace a její význam.....	8
1.1 Vymezení pojmu komunikace.....	8
1.2 Typy a formy komunikace .....	10
2 Komunikace manažera .....	12
2.1 Manažer – jeho role a funkce v podniku .....	12
2.2 Komunikační styly manažera .....	16
3 Komunikační dovednosti manažera .....	18
3.1 Pravidla efektivní komunikace manažera .....	18
3.2 Konfliktní situace v manažerské komunikaci .....	23
3.3 Nejčastější chyby v komunikaci.....	27
3.4 Rozvoj komunikačních dovedností manažerů .....	32
4 Metodologie .....	34
4.1 Výzkumná oblast, výzkumný problém .....	34
4.2 Popis výzkumného vzorku .....	34
4.3 Cíl výzkumného šetření a výzkumné předpoklady .....	35
4.4 Metody sběru dat.....	36
4.5 Etické hledisko výzkumu .....	37
4.6 Interpretace a vyhodnocení dat .....	37
4.7 Vyhodnocení výzkumného šetření.....	60
5 Návrhy a doporučení .....	63
Závěr .....	67
Seznam použitých informačních zdrojů .....	70
Seznam příloh .....	73
Přílohy	

## Úvod

Ke komunikaci dochází nejčastěji v rámci interakce dvou či více lidí. Člověk se však druhému člověku nesvěřuje výlučně pomocí slov, ale i prostřednictvím svého hlasu, zevnějšku a řeči těla. A podobně jako neexistuje nechování, neboť každý jeden aspekt lidského chování má povahu signálu, nemůže neexistovat ani komunikace. Komunikace je něco natolik přirozeného, že samotná schopnost komunikace se jeví v podstatě jako naprosto samozřejmá součást lidského života. Komunikovat začínají v podstatě už čerstvě narozené děti, i když ještě ani neumějí mluvit. Komunikují posunky, výrazem tváře apod. Komunikace se pak vyvíjí v podstatě celé dětství až do dospělosti od nepatrného rozšiřování slovní zásoby přes učení se celých vět a souvětí až po komunikační dovednosti související s různými životními situacemi.

Mohlo by se zdát, že s nástupem dospělosti je již každý člověk schopen zdatně vést komunikaci z hlediska obsahu i formy. V běžném životě tomu tak skutečně být může, ale v pracovním prostředí hraje komunikace nejen roli dorozumívacího prostředku, ale slouží též k mnoha jiným účelům a může to být právě schopnost komunikace, která zaměstnanci zajistí úspěch v práci, kariérní růst nebo oblíbenost na pracovišti. Základem jakékoliv práce s lidmi jsou rozvinuté dovednosti účinné sociální komunikace. Tyto dovednosti člověk získává jak praktickou zkušeností v rámci odborné (profesní) přípravy, tak i specificky zaměřeným vzděláváním, absolvováním komunikačního výcviku atd.

Obzvláště v případě manažerů je dle mého názoru nezpochybnitelné, že pohled na efektivní komunikaci nelze zúžit pouze na schopnost „dobře hovořit“. Zároveň s tím však netkví tato podstata ani v detailním osvojení si komunikačních prostředků a technik efektivní komunikace. Komunikační dovednosti a techniky mohou manažerům posloužit jako skutečně cenný nástroj jen za předpokladu, že se jim podaří uvést do souladu své vlastní myšlenky, slova a činy. Obsah pronášeného sdělení musí navíc dostatečně rezonovat s ostatními lidmi uvnitř i vně organizace. Komunikace manažera se realizuje jak směrem k vedení firmy a podřízeným pracovníkům, tak i směrem k zákazníkům, dodavatelům, partnerům, široké veřejnosti atd. Každá z těchto komunikací má svá specifická pravidla, má-li být efektivní. Nesprávná, nevhodná či neuvážená volba slov manažera se může negativně odrazit na vztahu zaměstnanců k němu samotnému. Manažer, který je sice dobrým odborníkem, ale není schopen se svými podřízenými efektivně komunikovat, ztrácí jejich důvěru, snižuje jejich motivaci pro plnění dalších úkolů či posiluje

nespokojenost v práci. Stejně tak může neefektivní komunikace vyznačující se absencí pozorování, citlivého kladení otázek a naslouchání vést i ke ztrátě potenciálních klientů apod. Nejen z výše uvedených důvodů je manažerská komunikace důležitým tématem, jež si zaslouží zájem a pozornost.

Předkládaná práce se zaměřuje na identifikaci relativního významu neboli důležitosti (importance) komunikačních dovedností manažera zejména při jeho práci s lidmi v organizaci. Cílem práce je zhodnotit komunikační dovednosti manažerů vybrané firmy z pohledu jejich zaměstnanců a navrhnout správná doporučení pro zefektivnění a zintenzivnění manažerské komunikace. Pro naplnění cíle výzkumného šetření byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

- **Výzkumný předpoklad 1:** Více než polovina dotázaných respondentů vyjadřuje spokojenost s tím, jak s nimi manažeři ve firmě komunikují.
- **Výzkumný předpoklad 2:** Více než polovina dotázaných respondentů souhlasí s tím, že manažeři jsou rovněž schopni aktivního naslouchání.
- **Výzkumný předpoklad 3:** Podle více než poloviny dotázaných respondentů umějí manažeři efektivně komunikovat i nepříjemné zprávy či kritiku.
- **Výzkumný předpoklad 4:** Více než polovina dotázaných respondentů dokáže identifikovat alespoň dvě chyby v komunikaci manažerů.

Pro naplnění cíle práce bude její text rozdělen na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce je nejprve objasněn význam komunikace, která ovlivňuje výsledek sociálního kontaktu, a následně je představen obsah manažerské práce, manažerovy kompetence, práva a povinnosti. Následně se pozornost zaměřuje směrem ke komunikačním dovednostem manažerů a jejich vlivu na výkon, spokojenost a motivaci zaměstnanců, dále ke stylům manažerské komunikace a pravidlům efektivní komunikace.

V navazující praktické části je na příkladu vybrané firmy sledována a vyhodnocována efektivnost manažerské komunikace v praxi. Prostřednictvím dotazníkového šetření byli zaměstnanci firmy dotazováni na svůj individuální pohled na komunikační dovednosti manažerů sledované firmy. Na základě zjištěných informací jsou navržena relevantní opatření vedoucí k zefektivnění komunikace ze strany manažerů firmy.



# 1 Komunikace a její význam

## 1.1 Vymezení pojmu komunikace

Na úvod celé práce je vhodné definovat některé základní pojmy, vysvětlit jejich obsah a vzájemné vztahy a vazby. Stěžejním pojmem je samotná komunikace, která má v českém jazyce dle Vymětala (2008, s. 22) tři stěžejní významy. Může na ni být nahlíženo jako na:

- **Výměnu informací:** mezi lidmi, mezi zvířaty, mezi neživými mechanismy, v informatice, jako součást teorie matematické informace.
- **Veřejnou dopravu, respektive veřejné spojení:** doprava letecká, železniční, vodní, silniční, telekomunikační, potrubní atd.
- **Prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky:** resp. dopravní cestu.

V rámci komunikace je rovněž důležité vyjasnit i další související pojmy, které vyjmenovává a definuje Prukner (2014, s. 114–115):

- **Komunikátor:** jedná se o jedince či skupinu produkující sdělení, vysílající nějakou zprávu. Vychází se z předpokladu, že příjemce má podobnou úroveň znalostí nezbytnou k tomu, aby porozuměl tomu, co mu má být sděleno. V případě neporozumění může docházet ke zkreslení informací (tzv. komunikačnímu šumu).
- **Komunikant:** je označení pro příjemce komunikačního sdělení, adresáta.
- **Komuniké:** též obsah sdělení, zpráva, myšlenka, pocit, které komunikátor předává komunikantovi. Sdělení může být různými lidmi rozdílně interpretováno, odlišně chápáno, což je dáno odlišnými životními zkušenostmi a prožitky.
- **Komunikační kanál:** cesta, způsob, jímž je určitá informace (sdělení) předávána.

Komunikace náleží k základní bio-sociální výbavě člověka, ale s výraznými individuálními rozdíly. Jednotlivci se mezi sebou liší způsobem získávání užitečných znalostí a komunikačních dovedností a rozvinutím komunikačních schopností, pěstováním kultury mluveného projevu, genetickými předpoklady, systematičností rozvoje komunikačních dovedností, výchovou v rodině i potřebou naučit se používat odlišné komunikační techniky pro budování komunikačních kanálů aj. Linhartová (2007, s. 11) konkretizuje podané vymezení a komunikaci definuje jako „*složité a mnohvrstevný proces závislý na individuální psychice, inteligenci, vzdělání a na individuálních i sociálních zkušenostech, například na schopnosti reflektovat zvykové (dobové) konvence a kulturní tradice*“. Následně Pokorná (2010, s. 11) o komunikaci hovoří jako o základu veškerých lidských

vztahů. Popisuje ji jako proces sdělování (či sdílení), přenosu a výměny hodnot, jehož nedílnou součástí je nejenom oblast informací, ale rovněž i další projevy a výsledky lidské aktivity, jmenovitě zboží, způsoby chování, umělecké výtvořiny apod.

I přes velký počet definic komunikace její obecně platná definice schází. Většina autorů vymezuje či charakterizuje komunikaci s ohledem na své vlastní oborové zaměření nebo osobní zájem. V různých slovnících, encyklopediích a odborných publikacích se lze setkat s vymezením, respektive charakteristikou komunikace v náhodně vybraném souboru jako s procesem přenosu a výměny informací v jakékoliv podobě uskutečněným mezi lidmi a projevujícím se určitým efektem. Komunikace bývá rovněž popisována jako proces dorozumívání, jako společenský styk se záměrem výměny myšlenkových obsahů mezi aktéry komunikace za pomoci slov (mluvením), eventuálně i jako proces přenosu a příjmu sdělení od konkrétní osoby na jinou, tedy jako oboustranný proces. Lze se setkat i s vymezením komunikace coby procesu přenosu různých informačních obsahů v rámci variabilních komunikačních systémů, a to za použití odlišných komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka apod. (Vymětal, 2008, s. 22).

Dalším významným pojmem je komunikační proces, o němž přímo ve vztahu k vnitřní komunikaci hovoří Janda (2004, s. 13) jako o souboru „*informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřní prostředí. Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl. Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci. Odesílatel by měl zvolit vhodné nástroje k přenosu informace a prvním z nástrojů jsou cíle firmy.*“

Jakákoliv komunikace má určitý účel a určitou funkci. Komunikační funkce však není možné přesně ohraničit a odlišit, jelikož se mnohdy svou podstatou překrývají.

Konkrétně lze poukázat na následující funkce jmenované Puknerem (2014, s. 15), tj. na funkci:

- **Informativní:** předávání, oznámení, prohlášení nějakých informací, skutečností, zpráv mezi lidmi.
- **Instruktivní:** objasnění podstaty, charakteristika postupů, poskytování návodů, jak něčeho dosáhnout (podobá se funkci informativní).
- **Přesvědčovací:** ovlivňování, působení na někoho jiného se záměrem změnit jeho názor (v této spojitosti lze hovořit o manipulativním jednání).

- **Osobnostně identická:** posilování pocitů sebevědomí, vlastního významu a potřeby spočívající ve formování, upevňování sebeopjetí.
- **Další funkce:** např. socializační, vzdělávací a výchovná, zábavná, sdělovací aj.

## 1.2 Typy a formy komunikace

Jedno ze základních dělení rozlišuje mezi komunikací **verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní)**. Tyto dvě formy komunikace se mohou buď pouze navzájem doplňovat, případně mohou dokonce jedna druhou v plné míře nahradit. Verbální komunikace využívá verbální prostředky (tj. bez emočního výrazu), jimiž se rozumí různé slovní výrazy mluvené či psané a odvozené od verbální znakové soustavy (založené na řeči). Naproti tomu pro neverbální komunikaci je charakteristické využívání mimoslovních prostředků, k nimž se počítají zejména gesta, pohyby, doteky, pohledy, prostorové umístění, posunky, výrazy obličeje, neverbální stránky řeči (Výrost, 2008, s. 218).

Prukner (2014) uvádí ještě několik dalších typů a forem komunikace:

- **Formální komunikace:** je typická pro úřední styk, vyplývá zejména z organizační struktury podniku. Může probíhat vertikálně, horizontálně apod. Ve formální komunikační síti mají možnost dávat příkazy, pokyny pouze oprávnění jedinci.
- **Neformální komunikace:** tvoří základ společenského styku. Realizuje se v náhodných osobních kontaktech, jimiž se šíří informace. Tímto způsobem se předávají jak podložené zprávy, tak i osobní interpretace včetně různě zkreslených informací. Pokud komunikace souvisí s vnitřními vztahy, jde o komunikaci uvnitř systému. Je-li komunikace spojena s prostředím, jde o okolí systému.
- **Vertikální komunikace:** je v podstatě komunikace vedená shora dolů a zdola nahoru. Shora dolů jde převážně o příkazy, dispozice, doporučení, rady, poučení, organizační či technické normy, pracovní příručky, výroční zprávy apod. Zdola nahoru se jedná o tok a výměnu informací, názorů, podnětných návrhů od výkonných členů organizace přes vedoucí pracovníky až k vedení podniku. Pečlivé sledování informací zdola nahoru přináší vedení celou řadu pozitiv, především v podobě možnosti uspokojovat základní požadavky členů organizace, možnosti povzbuzovat, předcházet potížím a řešit problémy dříve, než nastane kritická situace.
- **Horizontální komunikace:** zastává významnou koordinační funkci a umožňuje spolupráci mezi odděleními. Nejčastěji má podobu pohovorů, porad, konferencí aj.

- **Prostorově neuspořádaná komunikace:** je realizována bez formálních pravidel a je vedena všemi směry.
- **Stolová komunikace:** je typická účastí menší skupiny s určeným uspořádáním.
- **Sálová komunikace:** vyznačuje se těsným kontaktem, přičemž pozice řečníka zde bývá zdůrazněna např. stupínkem.
- **Stadiónová komunikace:** staví na předpokladu přítomnosti obrovského množství lidí.
- **Davová komunikace:** je charakteristická tím, že jeden řečník promlouvá k davu lidí, jenž se shromáždil s určitým cílem, popřípadě zcela náhodně.
- **Komunikace prostřednictvím masových komunikačních prostředků:** je realizována prostřednictvím tisku, rozhlasu, televize či internetu. Přenos informací probíhá směrem k rozsáhlejšímu, poměrně různorodému a rozptýlenému publiku.

Tureckiová (2007, s. 71) navíc zmiňuje ještě i tzv. komunikaci činy, jíž v pozitivním slova smyslu chápe jednání v souladu s nějakou dohodou, které může být a ve skutečnosti také bývá vzorem pro ostatní. Komunikace činy však má i svou přirozeně negativní variantu, kdy jedna osoba něco říká druhé osobě, ale následnými činy svá slova popírá. Za další specifickou formu komunikace se považuje také vizuální komunikace neboli komunikace očima. Podílí se na upřesňování informací zprostředkovaných verbálně nebo neverbálně a příjemci pomáhá doplňovat informace, které by klasickými formami komunikace neměl možnost získat.

## **2 Komunikace manažera**

Jak upozorňuje Janda (2004, s. 13), bez komunikace nemůže pracovat žádná skupina lidí. Na kvalitě komunikace závisí úspěch projektů organizace. Komunikace ve firmě spojuje veškeré manažerské funkce a má rozhodující vliv na efektivitu využívání zdrojů. Záměrem komunikace v organizaci je efektivní využití zdrojů, které byly manažerovi svěřeny. Manažer efektivním využitím uvedených zdrojů formuje hodnotu zboží či služeb pro zákazníka. Každá nedbalost v efektivním využití zdrojů způsobuje snížení celkové hodnoty zboží či služby. Kvalitu zboží a služeb je možné znázornit součtem efektivního využití těchto zdrojů.

### **2.1 Manažer – jeho role a funkce v podniku**

Výraz manažer se začal užívat zejména v anglosaských zemích za účelem vymezení všech osob nesoucích odpovědnost za fungování organizace či služby, a to ať už v oblasti podnikání, veřejné správy, nebo společenské či neziskové organizace. V podnikatelské sféře se za manažera pokládá ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho či více vlastníků příslušné organizace. V menších a též v některých středních podnicích bývá vlastník zároveň hlavním manažerem organizace. Historický trend ovšem usiluje o oddělení řídicí funkce od vlastnictví. Vrcholoví manažeři pak nesou odpovědnost za přijímání a zavádění rozhodnutí při rozvoji organizace. Podléhají vlastníkovu nebo představitelům vlastníků. V podnicích se lze setkat i s dalšími druhy a kategoriemi manažerů. Jejich zodpovědnost se omezuje na určité činnosti, organizační jednotky nebo úrovně (projektový manažer, finanční manažer apod.) (Folwarczná, 2010, s. 14–15).

Tureckiová (2007, s. 19) specifikuje manažera jako toho, kdo má své podřízené. Náplň jeho práce spočívá v rozhodování a řízení výkonů podřízených, což činí prostřednictvím zadávání úkolů. Pro manažera je nejzásadnějším úkolem dosažení vytyčeného cíle, a to ve stanoveném čase a v žádoucí kvalitě. Ve srovnání s lídrem (vůdcem) však manažer na pracovišti nevěnuje tolik pozornosti mezilidským vztahům, eventuálně je sleduje pouze v rámci jakési své vedlejší činnosti.

Bělohlávek (2001, s. 26) určuje manažera jako člověka nesoucího odpovědnost za plnění úkolů, které si žádají řízení dalších zaměstnanců podniku. Ovšem existují poměrně značné odlišnosti v tom, v jakém rozsahu a obtížnosti úkoly budou plněny.

V organizacích se proto manažeři v závislosti na svém odlišném postavení dělí na:

- **Liniové manažery (nižší manažery):** jsou na nižších úrovních organizace, mnohdy na pozici mistrů ve výrobní lince, dispečerů v dopravě, vrchních sester v nemocnici apod. K náplni jejich práce náleží vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, realizace kontroly a případná náprava obvykle se vyskytujícími problémů.
- **Střední manažery:** jde o manažery řídící, liniové manažery včetně řadových zaměstnanců organizace. Může se jednat o stavbyvedoucí, vedoucí provozu. Věnují se zejména plánování, koordinaci plnění úkolů apod.
- **Vrcholové manažery (top manažery):** těch bývá v podniku nejméně, nesou zodpovědnost za celkovou výkonnost podniku. Mnohdy pracují na pozicích generálního ředitele, ředitele divizí, náměstka ředitele. Ve své práci se věnují formulaci podnikové strategie včetně organizace práce, vedení lidí a plnění úkolů.

Jak zdůrazňují Srpová a Řehoř (2010, s. 120–121), manažeři zastávají v řízení organizace určité dominantní postavení. Nedílnou součástí jejich práce je tvorba koncepce rozvoje organizace, řízení obvyklých provozních činností, starost o finanční zdraví organizace apod. Důležité činnosti, které by měl být manažer schopen zvládnout ve své oblasti působení, se označují slovním spojením manažerské funkce. Dosažení cílů organizace prezentujících poslání manažerské profese lze zajistit pouze vzájemným souladem činností manažerských funkcí.

Manažerské funkce lze definovat jako „... *typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává*“ (Srpová a Řehoř, 2010, s. 120). V odborné literatuře je možné najít různá pojetí a odlišné rozdělení manažerských funkcí. V praxi se tak lze setkat s tím, že manažerské funkce mohou zahrnovat třeba jen čtyři činnosti, jindy třeba šest. K těm nejčastěji uváděným patří proces plánování, organizování, výběr, rozmístění a vedení pracovníků nebo kontrolování.

Detailněji lze tyto funkce charakterizovat dle jejich výčtu. Tou první je **plánování**. Mělo by probíhat před uskutečňováním všech navazujících manažerských funkcí. Patří sem vytyčení cílů, tj. stanovení budoucího stavu a určení eventuálních postupů k jejich dosažení. Výsledkem této manažerské funkce je plán, který zahrnuje charakteristické kroky, které musí organizace podstoupit, aby dosáhla svých cílů. Druhou manažerskou funkcí je **organizování**. Z hlediska organizační struktury podniku je součástí organizování

zejména řízení lidí a dalších zdrojů a procesů uvnitř organizace. Z hlediska běžné práce manažera jde hlavně o organizování práce pracovníků, tzn., aby bylo všem v podniku jasné, kdo má co dělat a kdo má zodpovědnost za výsledky. Organizování pokračuje hned za plánováním. Nyní manažer rozděluje úlohy pracovníkům nebo pracovním týmům, jež fyzicky zabezpečují realizaci stanoveného plánu. Při organizování musí manažer zajistit adekvátní provedení úkolů a jejich vzájemnou koordinaci, určit pravomoci a zodpovědnost za jejich vykonání, stanovit administrativní úkoly, obstarat vhodné pracovní podmínky či jiné důležité aspekty, které mohou ovlivňovat dosažení nebo nedosažení cílů (Srpková a Řehoř, 2010, s. 120–121).

Další funkcí je **rozmístění a vedení lidí**. V personální oblasti personální manažer vybírá schopné a potřebné pracovníky, věnuje se jejich adaptaci v organizaci, motivaci k odvádění kvalitní práce a následně i hodnocení na podkladě odvedených pracovních výsledků. Při výběru a rozmístování pracovníků musí manažer zohledňovat a využívat poznatky psychologie a zajišťuje, aby byli vybráni lidé, jejichž osobnostní a profesní předpoklady odpovídají požadavkům nabízené pracovní pozice. Součástí procesu vedení lidí jsou veškeré aktivity vedoucí ke sladování jednotlivců i skupin pro dosažení stanovených cílů. Obstaráním lidských a dalších zdrojů ale práce manažera nekončí, je totiž nutné provádět permanentní hodnocení odvedené práce a kontrolovat, jestli výsledky odpovídají výsledkům plánovaným (tj. cílům). Poslední bývá zmiňováno **kontrolování**. V návaznosti na objektivní hodnocení vykonané práce manažer upravuje pracovní procesy tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu dosažení cílů. Pokud se organizace odchýlila od svých plánů, manažer by měl zajistit odstranění odchylek v zájmu dalšího rozvoje organizace (Srpková a Řehoř, 2010, s. 120–121).

Současně s uvedenými funkcemi manažeri mnohdy věnují také pozornost **analyzování potíží**, které mohou vyvstat při plnění vytyčených cílů a rozhodovat o nejlepší variantě řešení problémů. Manažerská rozhodnutí mají zásadní vliv na chod a výsledky podniku, z tohoto důvodu je důležité, aby tuto práci vykonával člověk, který má žádoucí odborné a osobnostní předpoklady, aby dokázal veškeré činnosti organizace koordinovat a zabezpečit tak úspěch celého podniku (Srpková a Řehoř, 2010, s. 120–121).

Způsob činnosti manažera charakterizují postupy jeho práce a rozhodování, zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách, což lze nazvat jeho stylem manažerské práce, stylem řízení. Jedná se zejména o formu vztahu manažera

k podřízeným, která plyne z osobních vědomostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení podřízených. Styl řízení prezentuje jeden z důležitých faktorů práce každého manažera. Manažeři se ve své práci setkávají s mnoha různými situacemi, které vyžadují adekvátní způsob řešení ve smyslu vztahu manažera a jeho podřízených. Manažer může volit různé přístupy nezávisle na názorech jeho podřízených nebo s nimi závěrečné rozhodnutí spoluvytvářet. Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 120) je možné dělit styly manažerské práce, ve kterých se samozřejmě odrážejí i styly a způsoby komunikace manažerů, na:

- **Autoritativní:** manažer určuje úkoly direktivně, všechna rozhodnutí činí bez jakékoliv účasti podřízených. Není snahou manažera tvořit prostředí vzájemné důvěry.
- **Benevolentní:** manažer působí autokraticky, ale snaží se o vytvoření partnerského prostředí. Při motivování využívá různých odměn a trestů, ovšem důvěřuje svým podřízeným a v mnoha případech nechává rozhodnutí na podřízených.
- **Konzultativní:** podporuje obousměrnou komunikaci, ačkoliv základní rozhodnutí se realizují na nejvyšší úrovni. Pro motivování využívá zejména pozitivní nástroje, tedy odměny, méně pak tresty nebo postihy. Při rozhodování se často inspiruje názory a nápady podřízených.
- **Participativní:** při využití tohoto stylu manažer podporuje aktivní účast podřízených v procesu rozhodování. Manažer má v podřízené maximální důvěru, stanovuje jim cíle a buduje pozitivní atmosféru pro jejich realizaci, přičemž vlastní způsob realizace nechává na podřízených.

Nejméně polovina aktivit manažerů (především těch, které se zaměřují na vztahy uvnitř podniku) spočívá hlavně v komunikačních dovednostech manažera. Formální vztahy související s hierarchickým uspořádáním bývají zdánlivě bezproblémové, neboť je stanoveno, kdo rozhoduje a kdo za rozhodování nese zodpovědnost a kdo je musí respektovat. Ve všech uvedených vztazích hraje důležitou roli moc. Jedná se pouze o to, aby byla optimálně užívána a ne zneužívána. Přílišné zdůrazňování vysokého postavení manažera jeho autoritě nepřidá, spíše naopak. Manažer by měl regulovat chování podřízených pracovníků, chování každého z nich by mělo být pod jistou kontrolou. Ve skutečnosti se však v těchto vztazích objevuje mnoho problémů. Ne každý styl řízení



je pozitivně přijímán a respektován. Mnohdy může být respektován pouze zdánlivě, podřízený ale může skrývat ve větší nebo menší míře nesouhlas, neboť nezískal shodný náhled na problém jako jeho nadřízený. Manažer proto musí být citlivý při vnímání zpětné vazby, musí být empatický vůči spolupracovníkům. Jinak nemůže vzbuzovat důvěru a vztah pak nemá opravdovou hodnotu a otevřenost. Ovšem i důvěrnost má své meze. Nadměrná závislost pracovníka na manažerovi není rovněž ideální. Manažer musí být schopen své podřízené vést k vyšší míře autonomie i schopnosti zvládat problémy bez neúměrné pomoci autoritativních osobností (Mikuláščík, 2010, s. 124).

## 2.2 Komunikační styly manažera

Manažer má možnost volit různé komunikační styly, což potvrzuje i často značně odlišný náhled různých autorů. Jedno ze základních dělení komunikačních stylů manažerů představil H. A. Robins (in Češková-Lukášová, 2007, s. 72):

- **Analytický komunikační styl:** takovýto manažer bývá tichý, pasivní, hodně přemýšlivý, s chladným a logickým uvažováním. Orientuje se především na fakta a detaily, jedná pomalu, kontroluje, nepodléhá emocím, nevykazuje ochotu riskovat a vyznačuje se menší schopností se pro něco nadchnout.
- **Řídící komunikační styl:** je vlastní ambicióznímu, organizovanému, cílevědomému, aktivnímu a soutěživému manažerovi s tendencí pouštět se do konfliktů. Zpravidla se jedná o osobu nezávislou, vytrvalou, opatrnou, skrývajících vlastní emoce, zaměřenou na fakta a výsledky.
- **Přátelský komunikační styl:** uplatňuje ho manažer, jenž dává jasně najevo pochopení a soucit s druhými, s jejich radostmi a starostmi. Na jedné straně bývá empatický a citlivý vůči druhým lidem a rád jim dělá radost, na druhé straně však mívá sklon k nerozhodnosti a přílišné upovídání.
- **Expresivní komunikační styl:** vyznačuje se zahleděností do sebe sama, citlivostí a impulzivitou. Manažer uplatňující tento komunikační styl mívá sklony k unáhlenému zobecňování a k přehlížení některých drobných detailů. Libuje si ve vzrušení, rád se stává středem pozornosti a rád a sebevědomě hovoří.

Teorie i praxe potvrzují, že si osobnosti s podobnými komunikačními styly zpravidla velmi dobře rozumějí a jejich vztahy bývají kompatibilní, na rozdíl od osobností s rozdílnými komunikačními styly, kdy odlišné povahové rysy brzdí efektivní komunikaci. Pakliže se manažerovi povede vyvodit, jakým komunikačním stylem jedná jeho partner, může

toto své zjištění následně využít při volbě optimálních taktik vyjednávání, které přispějí k překonání případných komunikačních překážek. Pochopitelně i v takovém případě je nezbytné, aby manažer zvládal klíčové komunikační dovednosti, mezi něž patří naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování, využívání mlčení, ale i znalosti z oblasti neverbální komunikace (Češková-Lukášová, 2007, s. 72).

Prukner (2014) základní styly komunikace rozděluje na:

- **Agresivní styl:** manažer se vydává svou vlastní cestou, aniž by přitom jakkoli zohledňoval subjektivní skutečnosti a práva a pocity svých podřízených. Snadno proto vítězí nad slabšími, většinou k nim nezaujímá blízký vztah a neustále cítí potřebu být ve střehu proti eventuelním útokům a případné odplatě ze strany pracovníků.
- **Manipulativní (nečestně ovlivňující) styl:** spočívá ve vyhýbání se nebezpečným situacím a v rozvoji veškerých možných strategií nezbytných k tomu, aby mohl manažer snadno vymanévrovat z jakékoliv potenciálně nepříjemné komunikace. Mnohdy své počínání zakrývá zdánlivým nedostatkem času, rozhořčuje se, obviňuje druhé za své vlastní chování či omyly, přičemž se primárně snaží nečestně ovlivnit druhé a přimět je k tomu, aby dělali přesně a pouze to, co po nich on sám požaduje.
- **Neprosazující styl:** mívá podobu snahy manažera vlichotit se do přízně druhých. Takovýto manažer se ustavičně omlouvá, komunikuje tak, jako by o své vlastní vůli nemohl téměř nic vykonat či změnit, nebere ohled na svá vlastní práva, potřeby, emoce a nedovede se vyjádřit přímo. Nejdůležitější pro něj je, aby se za každou cenu vyhnul konfliktu a nepříjemným situacím.
- **Intelektuální styl:** vyžaduje logiku a racionalitu, emoce jsou považovány za nepřipustné a nežádoucí, jelikož mohou odvést pozornost od práce.
- **Sebeprosazující styl:** je příznačný pro manažera, jenž projevuje odvahu jít si za svou pravdou proti všem, byť se jedná o názor aktuálně až mimořádně nepopulární. Vyjadřuje velmi upřímně své pocity, myšlenky, potřeby, ale zůstává přitom čestný a otevřený v odlišných názorech. Hovoří jasně, neprosazuje se na úkor práv a svobod zaměstnanců, má respekt k sobě i druhým a je nakloněn kompromisům a hledání cest k řešení aktuálních problémů.

### **3 Komunikační dovednosti manažera**

Komunikační schopnosti utvářejí a strukturují jádro úspěšného řízení. Zaměstnanci, kteří nedisponují jasnými a dostatečnými informacemi ze strany vedení, se nedokážou dobře rozhodovat, ztrácí se v záplavě různorodých podnětů, povinností aj. Ani zkušení pracovníci totiž často přesně nevědí, co od nich manažeři v konkrétní situaci očekávají. Nemusí mít ani jasno v tom, jak nejlépe svou práci zlepšit, případně co je pro spokojenost jejich zákazníků/klientů v konkrétním okamžiku nejvíce podstatné. Může proto kolísat i jejich výkonnost či výsledky. Úspěšní manažeři dokážou zaměstnancům jasně, stručně a pochopitelně sdělit veškeré informace, které ke své práci nezbytně potřebují. Stejně tak od nich dovedou důležité informace získat. V neposlední řadě jsou schopni své podřízené i kolegy o svém názoru jednoduchým způsobem přesvědčit. Posledně jmenovaná komunikační schopnost manažerů však bývá zpravidla také tou nejnáročnější a dosáhnout jí znamená respektovat a dodržovat konkrétní zásady (Urban, 2019, s. 37–42).

#### **3.1 Pravidla efektivní komunikace manažera**

Schopnost efektivně komunikovat, tedy sdílet nebo vyměňovat informace, zprávy nebo myšlenky, naslouchat podřízeným, přesvědčovat je a získávat je pro společné cíle firmy není nikterak samozřejmá, nýbrž je jí dosahováno stálou reflexní aktivitou. Často jí nedisponují, aniž by si to uvědomovali a připouštěli, ani manažeři s mnohaletou praxí v řízení lidí. Nezbytným předpokladem pro úspěch manažera je přitom i schopnost zdolávat bariéry (blíže viz následující podkapitola), které bývají častou příčinou toho, že mezi manažerem a jeho spolupracovníky či podřízenými nefunguje volná a otevřená komunikace. Mnohdy je přitom rozhodující hlavně manažerova ochota a schopnost naslouchat názorům druhých, projevovat zvědavost a přirozený zájem o jejich názory a potřeby a podněcovat je k jejich vyjádření. Kvalitnější a častější naslouchání zaměstnancům může přinést nové možnosti, které se před organizací otevírají, a nikoli výjimečně jde i o podmínku objevení a včasného řešení problémů, které se před organizací nacházejí (Urban, 2019, s. 37–42).

Jak upozorňuje DeVito (2008, s. 28), aby mohla být komunikace úspěšná, vyžaduje schopnost kriticky přemýšlet o komunikačních situacích, do nichž se člověk dostává, o možnostech, jež má k dispozici. Nezpochybnitelný význam v komunikaci přísluší rovněž i etice. I když se v celé řadě případů může zdát, že je efektivnější a vhodnější lhát či neříkat úplnou pravdu, nerespektuje toto počínání etické principy a morální zásady. Komunikaci

lze také klást do spojitosti se způsobilostí a mocí, neboť nedílnou součástí veškerých procesů účinné komunikace je moc neboli schopnost kontrolovat chování druhých. Pochopitelně sehrává důležitou roli i fakt, že má komunikace podobu dvousměrného procesu. Aby byla skutečně efektivní, musí být naplněna nutná podmínka, a sice že je druhá osoba schopna a ochotna naslouchat.

K základní výbavě každého úspěšného manažera tak nepochybně patří osvojení si komunikačních prostředků a technik efektivní komunikace. Dovednost efektivní komunikace vyžaduje podle Khelerové (2010) zejména tyto schopnosti:

### **Aktivní naslouchání**

Manažer si může podřízené získat na svou stranu za předpokladu, že projeví určitou vstřícnost a ochotu naslouchat jejich problémům. Pasivní naslouchání, kdy jsou vyslechnuta jen slova, ale již ne jejich význam, mění za aktivní zájem o informace sdělované podřízenými či spolupracovníky. Pokud bude manažer jen pasivně sedět, mlčet a nebude vnímat, co mu druzí říkají a jak to říkají, nikoho si nezíská. Aktivní naslouchání si lze představit jako permanentní projevování zájmu o toho, kdo mluví (řečníka). Může jít o slovní i mimoslovní projevy, jimiž manažer povzbudí pracovníka k další výpovědi. V případě slovních projevů se může jednat o pouhé přitakávání (výpověď typu: „*aha, rozumím, opravdu?*“) či třeba o stručné shrnutí toho, co už bylo řečeno (výpověď typu: „*myslíte tedy, že...?*“). V neverbálních projevech sehrávají roli celkové držení těla, pohyby rukou a nohou, gesta, která prozrazují soustředění, a hlavně kontakt pohledem či mimický výraz obličeje (Khelerová, 2010, s. 16).

### **Technika kladení otázek**

Aby bylo možné efektivně komunikovat a aktivně naslouchat, musí manažer zvolit vhodné téma a zejména pokládat otázky, které zafungují jako podnět, impulz ke komunikaci. Přesně a jednoznačně volenými otázkami lze komunikaci promyšleně a ve správných okamžicích usměřňovat. Zatímco otevřené otázky komunikaci rozvíří, uzavřené ji urychlí. Otázky pomáhají i při přesvědčování a řešení konfliktů. Je zřejmé, že v případě konfliktu není zapotřebí situaci eskalovat a otevřeně sdělovat zaměstnanci, že nemá pravdu. Mnohem citlivějším a účinnějším způsobem je pokusit se zjistit, proč zaměstnanec zastává to či ono stanovisko. Vědomým potlačením sklonů se zaměstnancem otevřeně nesohlasit, a naopak snahou s ním o problému skutečně komunikovat a ptát se jej na fakta, která ho vedla k tomu, že si pevně stojí za svým názorem, jej lze přivést k tomu,

aby svůj postoj alespoň do jisté míry přehodnotil a uznal význam otevřené komunikace (Khelerová, 2010, s. 16).

### **Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace tvoří velmi zajímavou oblast komunikačních dovedností. Aby bylo možné s partnerem navázat kontakt a zdárně vyjednávat, je totiž zapotřebí nejen slov, ale i všech ostatních (mimoslovních) signálů, které člověk vědomě či nevědomě vysílá do svého okolí. Právě neverbální projevy dokážou vyslovenému dodat důraz a přesvědčivost. Při pohledu na způsob neverbální komunikace lze usuzovat i na míru sebevědomí komunikačního partnera. Neverbální komunikace zahrnuje především (Khelerová, 2010, s. 17–19):

- gesta, postoje a pozice,
- mimiku obličeje,
- kontakt pohledem,
- sílu hlasu,
- rychlost mluvy,
- tělesnou vzdálenost, tj. proxemické (interpersonální) zóny.

### **Empatie**

Je důležité se o zaměstnance nejen aktivně zajímat, ale také jim projevovat pochopení, vyslechnout jejich aktuální problém, a to i v konfliktních situacích. Empatičtí manažeři jsou schopni lidi ve svém okolí dobře odhadnout, chápou jejich potřeby, dokážou se do nich vcítit a snadno identifikují jejich schopnosti a dovednosti. Na základě toho jsou pak také schopni flexibilně přizpůsobit svou komunikaci jakémukoliv zaměstnanci a jakékoliv situaci. Umějí se do komunikačních partnerů vcítit a záhy rozpoznají, co je pro kterého z nich důležité. Na tom posléze stavějí své argumenty (Khelerová, 2010, s. 29).

### **Odstraňování bariér**

Lidská komunikace může vést a ve skutečnosti také často vede k nedorozumění, nepochopení a skýtá celou řadu dalších bariér, které mohou vznikat v důsledku odlišného věku komunikujících, odlišného prostředí, z něhož vycházejí, odlišného vzdělání a kultury atp. Ať už jsou rozdíly mezi komunikujícími jakékoliv, v ideálním případě by měl manažer usilovat o to, aby se svému komunikačnímu partnerovi co nejvíce přiblížil. Vhodné je v komunikaci projevovat respekt k druhému člověku, prokazovat

způsobilost vést a rozvíjet smysluplnou interakci, poskytnout zaměstnanci důvěru a samostatnost (Khelerová, 2010, s. 29).

Vzhledem k tomu, že součástí efektivní komunikace manažera je taktéž neverbální komunikace, Prukner (2014) doporučuje především klást zvýšený důraz na:

- **První setkání:** jelikož se špatný první dojem opravuje jen těžko a komplikovaně, je třeba řádně hospodařit s každou vteřinou prvního setkání.
- **Sílu pohledu:** vždy, když to aktuální situace umožňuje, je vhodné použít přátelský signál v podobě letmého povytažení obočí. V počáteční fázi komunikace není vhodné upírat pohled na druhého déle než tři vteřiny. Při nedodržení tohoto pravidla může snadno dojít k vytvoření negativního dojmu.
- **Sílu úsměvu:** vždy se doporučuje intenzitu úsměvu uzpůsobovat konkrétní situaci. Vysoká intenzita úsměvu, jež zahrnuje většinu lícních svalů a zpravidla způsobuje jemné vrásky okolo očí, může u druhého vyvolat negativní dojem.
- **Využití prostoru vstoje:** je třeba dbát na to, aby nedocházelo k neúmyslnému narušení intimní zóny druhého, což by u něj mohlo vyvolat pocity nejistoty a studu, eventuálně zvýšenou pohotovost k projevům emocí. Manažer by se měl vždy ujistit, zda udržuje od svých podřízených či kolegů patřičný odstup.
- **Využití prostoru vsedě:** pro komunikaci je lepší volit židle než křesla, neboť ta nutí komunikující sedět hodně hluboko, což také může omezit možnost vysílat důležité neverbální signály.
- **Podání ruky:** za všech okolností je třeba mít suché dlaně a používat střední stisk a přiměřenou délku stisku ruky.
- **Posilování ochoty ke spolupráci:** zejména při první schůzce může pomoci náklon hlavy do strany současně se zrakovým kontaktem a srdečným úsměvem, což posílí účinek manažerova vystupování. Při komunikaci směrem k větší skupině lidí je třeba zabezpečit takový prostor, aby bylo možné se všemi přítomnými udržet zrakový kontakt.
- **Přesilové hry:** zdárně realizovaná přesilová hra se odvíjí od manažerovy schopnosti ovládnout čas a prostor druhé osoby.
- **Schopnost číst ostatní:** manažer by měl přistupovat ke každému setkání nezaujatě a snažit se nevěnovat neúměrně mnoho pozornosti pouze výrazům obličeje. Nervozitu komunikačního partnera lze hravě identifikovat například pohledem

na nohy a ruce. Nervozita se projevuje menšími, podvědomě vznikajícími pohyby, kterými druhý uvolňuje své vnitřní napětí.

Urban (2019, s. 37–42) klade zvýšený důraz především na **přesvědčivou komunikaci**, jež tvoří základ motivace zaměstnanců. Schopnost přesvědčivě komunikovat ať již s pracovníky či pracovním týmem se přitom neopírá pouze o schopnost předkládat racionální argumenty. Její nezbytnou podmínkou je i uplatnění nebo respekt emocionálních aspektů komunikace, a to hlavně ve chvíli, kdy je pro přesvědčení nutné překonat obavy či nedůvěru druhé strany. V rozporu s uvedeným vnímá mnoho manažerů komunikaci se svými spolupracovníky jako poměrně jednoduchý a jednostranný proces. Podmínkou přesvědčivé komunikace je uvedení „pádných“ argumentů, ideálně těch, které vycházejí z čísel a logiky, a upuštění od neustálého „tlačení“ nebo uplatnění autority. Přesvědčivá komunikace se opírá o pět hlavních předpokladů souvisejících s:

- **Osobní důvěryhodností:** ta je hlavní podmínkou efektivní komunikace. Při snaze někoho přesvědčovat je nezbytné, aby měli pracovníci v danou osobu důvěru. Důvěryhodnost v zaměstnání se buduje ze dvou základních zdrojů: ověřených odborných znalostí a zkušeností manažera a jeho vztahů s ostatními.
- **Důrazem na společný zájem:** schopnost přesvědčit zpravidla vyžaduje schopnost vhodným způsobem představit či objasnit názory/stanoviska tak, aby se zdůraznila jejich výhodnost pro obě strany, tedy nejen jejich výhodnost pro manažera, ale i pro jednotlivé zaměstnance. V samém úvodu komunikace je tak nanejvýš vhodné prokázat, že zájmově stojí manažer na jedné straně se svými podřízenými.
- **Významem příkladů:** fakta, věcné argumenty i číselná data mohou mít efekt zejména při komunikaci v užším kruhu zasvěcených. K přesvědčení širšího okruhu zaměstnanců, kteří nejsou s určitou problematikou dostatečně seznámeni, ovšem náhodně použité příklady zpravidla nestačí, a to proto, že nemají příliš velký názorný dopad. Názory či stanoviska, o nichž chce manažer spolupracovníky přesvědčit, musejí pracovníky zaujmout a přimět k určité činnosti.
- **Emocionálním kontaktem:** úspěšná a přesvědčivá komunikace si většinou žádá schopnost projevit, že k názoru, který manažer zastává a hájí, zaujímá jistý emocionální vztah. Musí tedy vhodným způsobem upozornit, že názor nebo přesvědčení, pro které chce své pracovníky získat, pro něj nejsou pouze rozumovou

záležitostí, ale že jim přisuzuje i jistý osobní citový význam. Úroveň vyjádření vlastního emocionálního vztahu je přirozeně nutné přizpůsobit situaci.

- **Nasloucháním a kompromisem:** podmínkou zdárné a efektivní komunikace je schopnost naslouchat druhým. Přesvědčivá komunikace téměř nikdy není plně jednostrannou záležitostí. Především u komplikovanějších sdělení je třeba vést dialog a projevovat s ním související ochotu zahrnout do vlastních názorů alespoň zčásti i názor druhé strany.

K tomu, jak budou lidé vnímat manažera, slouží nejen komunikační dovednosti, ale i mnoho dalších faktorů. Jedním z nich je i osobní image. K osobní image při pracovním jednání patří například adekvátně zvolené oblečení, úroveň zpracování podkladů a materiálů, které jsou předkládány, aj. Na první pohled se to může jevit jako zcela samozřejmé, ovšem ne vždy se jednotlivá jednání realizují na vyloženě formální půdě. To, jakou image manažer má, může již od samého začátku mít důležitý vliv na sblížení mezi ním a dalšími zaměstnanci. Jak podřízený, tak i manažer musejí překonávat celou řadu bariér, které se mezi nimi nacházejí. Je tedy na místě se vyvarovat dalších v podobě vnější odlišnosti. Manažer by neměl na podřízené působit záměrně nadřazeně tím, že má oblečen elegantní oblek šitý na míru, když zaměstnanci jsou oděni například do montérek. Komunikační partneři si jsou vzájemně mnohem bližší, když se jim podaří naladit se takzvaně na stejnou notu, a to oblečením, způsobem vyjadřování i celkovým vystupováním. Manažer tím v podstatě vyjadřuje, že je stejné úrovni a že se od ostatních nikterak neliší (Khelerová, 2010, s. 16).

### **3.2 Konfliktní situace v manažerské komunikaci**

Nedílnou součástí manažerské komunikace je pochopitelně i řešení konfliktů a všech nepříjemných situací. Do jisté míry jsou však i konflikty na pracovištích nezbytné a nemusejí nutně mít ničivý dopad. Na druhou stranu, pokud se konfliktů objevuje přespříliš a ty se následně stávají dlouhodobými, přičemž jejich důsledkem je nepříznivé ovlivnění mezilidských vztahů, dochází současně ke snížení produktivity pracoviště a ke znemožnění dosahovat stanovených úkolů. Pak by mělo být v zájmu manažera takovým škodlivým konfliktům předcházet, včas je identifikovat a neodkladně řešit (Urban, 2019, s. 29–34).

Na začátku je možné si zde vlastně objasnit, jaké typy a druhy konfliktů na pracovištích mohou vznikat. Pro praktické použití postačí zmínit základní a tendenční rozdělení



konfliktů na **extrapersonální** – mimo působnost jedince; **interpersonální** (vnější) – mezi pracovníky navzájem a **intrapersonální** (vnitřní) – v člověku (např. kterého zaměstnance upřednostnit, když dva různí žádají o dovolenou ve shodnou dobu a není to provozně přípustné, eventuálně jak se správně rozhodnout při volbě z více podobných variant). Vnitřní konflikty mívají zpravidla delší trvání a jejich projevy nebývají zjevné (Nový a Surynek, 2006, s. 160–162).

Bednář et al. (2013, s. 98–99) pak zmiňují rozdělení konfliktů na **akutní a neakutní**. Akutní konflikty jsou charakteristické tím, že je nutné je řešit okamžitě, rázně a bez kompromisů, a poté až zjišťovat jejich příčiny. Specifickými, ovšem velmi častými konflikty jsou v tomto směru generační a genderové konflikty. Genderový konflikt prezentuje konflikt mezi pohlavími. Za příčiny je možné pokládat přesvědčení, že různá pohlaví mají v organizaci odlišné šance na kariérní postupy, jsou jinak ohodnocena, mají různá oprávnění. Potíže může vyvolávat např. příchod ženy manažerky do jinak mužského kolektivu aj. Generační konflikt bývá přirozenou variantou konfliktu mezi staršími a mladšími a jejich viděním světa, řešením problémů apod.

Dále lze zmínit existenci dělení konfliktů podle tendencí (Holá, 2013, s. 365–366):

- **Konflikty představ:** jsou charakteristické tím, že jedna strana si myslí něco jiného než strana druhá. Jeden z aktérů považuje záležitost za vážnou, druhý ji vnímá jako zcela nepodstatnou. Mnohdy je to typický úkaz při střetu podřízeného s nadřízeným, kdy pro nadřízeného je záležitost nedůležitá, ovšem pro podřízeného jde o životně důležitou záležitost.
- **Konflikty názorů:** spočívají v tom, že představa obou stran o pravidlech je sice shodná, ovšem liší se v pohledu na jejich aplikaci. I když obchodní zákoník zná (nebo by přinejmenším měl znát každý podnikatel), pakliže by neexistovaly konflikty názorů, současné obchodní soudy by neměly žádnou práci.
- **Konflikty postojů:** zacházejí ještě dále, od předešlých jsou rozdílné svým emočním zabarvením. Oba aktéři konfliktu hodnotí posuzovaný čin shodně například jako statečný, jeden se s ním však ztotožňuje, druhý jej vnímá jako riziko, distancuje se od něj. Jako kdyby tím zároveň říkal: „*To já bych to nikdy neudělal, je to neúměrné riziko.*“

- **Konflikty zájmů:** pramení ponejvíce z motivačního hlediska. Jedná se o střety o něco, o nějaký předmět s eventuálním výsledkem „*bud' já, nebo on*“ („*bud' to místo vedoucího obchodu dostanu já, nebo kolega*“).

Příčiny konfliktů na pracovišti bývají opravdu různé. Jedná se o nejasně určené kompetence, neobjektivní hodnocení, osobní konflikty mezi spolupracovníky, které mohou být příčinou zvýšeného pracovního stresu aj. Řešení konfliktu mezi zaměstnanci by měl obstarávat právě manažer, a to zejména ve chvíli, když spolu kvůli konfliktu zaměstnanci nejsou schopni navzájem komunikovat a došlo k narušení schopnosti zaměstnanců vzájemně komunikovat a konflikt řešit (Urban, 2019, s. 29–34). Pokud by měly být určeny nejčastější příčiny konfliktů ve velkých a mezinárodních firmách (a nejen v těch), pak to jsou (Boháček, 2020, s. 76):

- **Organizační změny:** tlak na zvyšování konkurenceschopnosti zapříčiňuje restrukturalizace a současně změny v odpovědnosti, tlaky mezi mateřskou organizací a dceřinou společností o stupeň autonomie a mimo to reflektují zvyšování pracovní zátěže při práci na mezinárodních projektech, což směřuje k nárůstu stresu a konfliktů.
- **Komunikace:** buď nedostatečná, případně necitlivá komunikace prezentují průvodní jev nejen mezinárodní spolupráce.
- **Nedostatek týmové práce.**
- **Různé postoje, hodnoty či vnímání.**
- **Nedostatek zdrojů.**
- **Nejasnost v rolích a zodpovědnosti.**
- **Osobnost:** vždy se na pracovišti může najít osoba, se kterou se jen velmi těžce vychází. Každý pracovník má své osobité způsoby, které mohou jiné zaměstnance provokovat.

Každý manažer má svůj charakteristický styl řešení konfliktů. Uvedené styly je možné poměrně jednoduše rozdělit do pěti skupin, a to podle důrazu na vzájemné vztahy, případně na dosahování cílů. Lze je stručně popsat následovně (Mikuláščík, 2015, s. 86–88):

- **Strategie úniková:** vyhnutí prezentuje způsob popírání konfliktů či odmítání účasti. Jde o pohodlné a jednoduché řešení, za kterým mohou stát obavy

z konfliktu, strach. Výhodou tohoto stylu je to, že ten, kdo uniká, má čas na přemýšlení nad hledáním argumentů.

- **Strategie spolupracující:** spolupracující manažer má potřebu řešit konflikt tak, že při tomto řešení dochází k zachování vzájemných vztahů a ke snaze o to, aby obě strany dosáhly svých cílů. Manažer zohledňuje zájem nejen vlastní, ale i svého protivníka. Pakliže si manažer uvědomí, že vznikl konflikt, použije náležité metody k jeho zvládnutí. Jedná se o strategii výhra/výhra.
- **Strategie kompromisní:** kompromisník vychází z toho, že řešení výhra/výhra není reálné a jeho vyjednávací strategie se snaží o malý zisk za cenu menší ztráty ve vztahu k osobním vztahům i cílům zúčastněných aktérů. Přitom používá zejména metody přesvědčování a manipulace. Tuto strategii je možné pojmenovat minivýhra/miniztráta. *„Za nejefektivnější strategii bývá považována strategie dohody a vzájemné spolupráce. To je cesta, která konflikt řeší jako problém, zcela stranou jdou pocity o tom, kdo má navrch, pro koho je to výhodnější.“*
- **Strategie přizpůsobení:** je rovněž určitou formu úniku, a to ve smyslu podřízení se, což je charakteristické pro submisivní jedince. Může se jednat o projev podlézavosti, zbabělosti či slabosti. Může se také jednat o projev ochoty, nesobeckosti a lásky.
- **Nežádoucí styl:** *„Je taktika charakteristická pro některé lidi, kteří se vyhýbají konfliktům se záměrem nestarát se o věci jiných...“* způsobem neasertivním a nespolečným. Manažer nechce být do konfliktu zatažen.
- **Strategie donucovací:** autoritářský manažer se o vyřešení konfliktu snaží, došlo k uspokojení jeho osobního cíle bez zřetele na vzájemné vztahy. V konfliktu je možné podle něj buď vyhrát, či prohrát, přičemž výhra souvisí s prestiží a postavením. Jedná se o způsob zaměřený na sílu, při němž autoritář použije veškerých vhodných silových prostředků k tomu, aby prosadil či ubránil vlastní názor, který je podle něj správný, nebo prostě aby zvítězil.
- **Strategie konfrontační:** její rizika tkví v tom, že ji lze těžko zastavit, aktéři mohou ztrácet kontrolu, může způsobit narušení interpersonálních vztahů. Důsledkem je eskalační konfliktní chování.

Součástí náročnějších komunikačních situací může být i sdělování nepříjemných zpráv. V tomto ohledu například Berková (2017, s. 58) doporučuje manažerům, aby před sdělováním různě nepříjemných zpráv mysleli hlavně na vhodné načasování. Pokud jde

například o sdělení výpovědi z pracovního poměru, pak nelze doporučit, aby zaměstnanec po schůzce, na které mu bude sdělena výpověď, měl ještě před sebou důležitou schůzku s klientem. Pro taková sdělení se hodí spíše konec pracovní doby. Může být nápomocné si k takové komunikaci vzít třeba svědka, kdyby hrozilo nějaké agresivní chování apod. Manažer by rovněž neměl podcenit výběr prostředí, aby jednání nikdo nerušil, aby bylo „off-line“, aby měl k dispozici veškeré podklady podporující rozhodnutí o výpovědi. I při takové konverzaci musí manažer pracovníkovi vyjadřovat respekt, být férový, ale věcný, pokusit se být i stručný a ubránit se emotivním projevům. Pokud je pracovníkovi manažerem sdělována jakákoliv nepříjemná situace, může nepříjemnou zprávu pomoci zmírnit nabídnutí pomoci od manažera či vedení firmy ve formě rady, jak dále postupovat, jak si např. po výpovědi napsat dobře životopis, koho oslovit, kam jej doporučit aj. Komunikaci v tomto ohledu může pomoci zefektivnit nabídka pomoci až do dne pracovníkova odchodu z organizace (při výpovědi).

Nepříjemnou formou komunikace ať už z pohledu zaměstnanců, tak i samotného manažera může být sdělování jakékoliv kritiky podřízeným. Kritiku nemá zpravidla rád nikdo, a to z různých důvodů. Většinou je důvodem to, jak je kritika komunikována, způsob, jakým je sdělována. Kritika bývá lidmi obecně přijímána často negativně a v první fázi sdělení ji mohou chápat jako nekompetentní útok, agresi apod. Na druhou stranu však vhodně sdělená kritika může prezentovat účinný nástroj motivace. Chybně sdělená kritika ale prokazatelně motivaci snižuje. Vyhybat se kritice však není vhodné, jelikož může mít své nesporné přínosy, a to např. poskytnutí zpětné vazby, poznání toho, jakou chybu pracovník udělal, na čem by měl do budoucna zapracovat, co opravit, co změnit. Kritika může být hnacím motorem, může a má vést nejen k nápravě chyb, ale i k rozvoji pracovníka aj. (Rychtaříková, 2008, s. 12).

### 3.3 Nejčastější chyby v komunikaci

Efektivní komunikaci manažerů mohou v praxi bránit různé bariéry či chyby. Různí autoři vyzdvihují některé z nich. Např. Khelerová (2010, s. 16) varuje před přerušováním a skákáním do řeči (zejména pak při aktivním naslouchání), převáděním konverzace na sebe sama, **neexistencí očního kontaktu, neprojevováním zájmu, neadekvátní reakcí a neverbálními projevy prozrazujícími pasivitou**. Tyto projevy mohou lidé vnímat velmi citlivě. Může to vést až k ukončení komunikace a rozpolcení účastníka hovoru.

Urban (2019, s. 32–37) upozorňuje na chyby začínajících manažerů související s komunikací. Přechod do manažerské pozice (či postup na vyšší řídicí funkci) může v praxi způsobit, že se manažer začne svých dřívějších spolupracovníků stranit. Projevem tohoto chování nemusí být pouze tendence uzavírat se ve své kanceláři, ale třeba i **sklon komunikovat výlučně písemně**, být neustále „zanepřázdňený“ a pro své spolupracovníky nedostupný apod. Řízení však představuje sociální profesi. Posláním manažera by tak mělo být se svými podřízenými **stále komunikovat**. Pokud nemá manažer na takovou komunikaci čas, měl by si jej udělat. V opačném případě se totiž může stát, že své řídicí úkoly nezvládne. Většina zaměstnanců totiž manažerův čas vyžaduje. Nejen k vedení, ale právě i k poskytnutí informací, pomoci, radě, povzbuzení, inspiraci apod. Zaměstnanci potřebují mít informace nejen o tom, co od nich jejich organizace očekává, ale i o tom, jak jejich práci hodnotí. K tomu všemu je zapotřebí komunikace s manažerem. Dostupnou komunikací se zaměstnanci manažer svým spolupracovníkům ukazuje, že jsou pro něho důležití, což se odrazí na jejich zvýšené motivaci.

Problémy mohou nastávat ve chvíli, když **manažer jedná s větší nebo menší distancí** v komunikaci. Pakliže jedná s větší mírou distance, dost často bývá vnímán jako povyšující se. Pakliže jedná a komunikuje s menší distancí, mohou někteří podřízení nabýt dojmu, že mohou komunikovat a jednat vůči manažerovi žoviálně a brát to jako příležitost k menšímu respektování podřízeného. Svou roli může hrát i závist, především v případě nově nominovaných manažerů, kteří byli předtím na stejné úrovni jako jejich noví podřízení. Pokud je nadřízený navíc v některých aktivitách neschopný, může to způsobovat velmi napjaté vztahy na pracovišti. Ideální manažer by měl být osobností, která je považována za optimálního lídra, měl by být komunikačně na úrovni se svými podřízenými a komunikace by měla být bezproblémová (Mikuláščík, 2010, s. 124).

Velkou bariérou efektivní manažerské komunikace je **neschopnost sdělit zaměstnancům cokoli tak, aby to pochopili**. Podřízení musejí mít pocit, že je pro ně jejich manažer užitečný. To by měl mít manažer vždy na paměti. Pokud nemá pocit, že by byl pro své podřízené užitečný, komunikace bude vždy váznout. Manažer by se dále měl vyvarovat toho, aby u svých podřízených vyvolával pocity méněcennosti. Tento nebezpečný pocit může způsobit mnoho menších prohřešků ve verbální i neverbální komunikaci. Mnozí manažeři mají sklony své podřízené neustále poučovat. Rovněž je důležité, aby slova k podřízeným vyvolávala aktivitu. Není nic horšího než pasivní spolupracovníci, kteří

se sice mohou projevovat spokojeně ve své pasivitě, ovšem vnitřně pociťují stále vyšší míru nespokojenosti. Strohé rozkazování bývá pro zaměstnance ponižující, neboť každý má určité nároky na pocity důstojnosti a sounáležitosti k týmu (Mikuláščík, 2010, s. 124).

*„Podobnou roli sehrávají i nejasná nebo nedostatečně objektivní hodnoticí kritéria, a to především tehdy, vedou-li k odlišnému zacházení se zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci či dosahujícími stejných výsledků. Konflikty vyvolávají především proto, že se stávají příčinou nespravedlnosti.“* Chybou manažerů je také **neschopnost nebo nezáměr svým podřízeným aktivně naslouchat**. Zejména po povýšení do manažerské role může u nově zvoleného manažera vzniknout pocit, že se stal tím, kdo na svém pracovišti z odborného hlediska ví téměř vše. Ovšem zpravidla to pravda není (a ani by to tak nemělo být). I kdyby ovšem i tak byl manažer největším odborníkem na všechny činnosti, které jeho oddělení vykonává, úplně jistě neví všechno, co je třeba k tomu, aby své spolupracovníky řídil. Pokud má tyto informace získat, neměl by ztrácet schopnost lidem kolem sebe naslouchat, eventuálně se ptát na jejich názor. Žádný manažer by neměl postrádat otevřenost vůči pohledům svých spolupracovníků ani schopnost poprosit je o pomoc (Urban, 2019, s. 32–37).

Jak dále upozorňuje Urban (2019, s. 32–37) pro efektivní manažerskou práci je důležitá **schopnost zadávat úkoly jasně**, k čemuž manažer opět využívá komunikaci. Pokud však neoplývá takovými schopnostmi komunikace, díky kterým je schopen úkoly zadat patřičně jasně a konkrétně (nestanoví očekávané výsledky aj.), nemusí to vést k jejich splnění. Chybou manažera je předpokládat, že jím zadané úkoly jsou podřízeným dobře známy. I schopní a zkušení pracovníci ovšem mohou mít odlišné představy o tom, co přesně se od nich očekává. Důležitost jasné a konkrétní komunikace spočívá i v tom, že podporuje motivaci. Pakliže je to z hlediska manažera namístě, lze úkoly formulovat i tak, aby zaměstnance vedly k určitému soutěžení s ostatními. Méně zkušeným pracovníkům mohou jasně sdělená očekávání ohledně pracovních postupů či chování mnohdy pomoci zvládat i jejich nejistotu. Ne vždy se totiž ve chvíli, kdy si nejsou vhodným postupem jisti, rozhodnou obrátit na svého manažera.

Dále platí, že když nejsou lidé v týmu **dostatečně motivovaní**, tak nefunguje nejen komunikace, nýbrž ani vše ostatní. To nemůže přinést žádoucí výsledky. Manažeři se tedy musejí naučit cíleně motivovat. U klíčových zaměstnanců je navíc nezbytné u každého jednotlivě analyzovat jeho motivátory a jejich aktuální naplněnost. Pakliže nejsou

dostatečně naplněny, měla by následovat manažerova intervence (viz Mikuláščík, 2015, s. 123). **Nedostatečná podpora kreativního myšlení** může také komplikovat efektivitu komunikace. Podporovat kreativní myšlení je možné několika způsoby: pravidelnými koučovacími rozhovory, vypsáním motivačních prémie za nové nápady, nabídkou posunu v kariéře při předložení změny nebo projektu (který společnost významně posune). Moderní organizace potřebuje manažery, kteří umějí plně využít kreativitu svěřených zaměstnanců (Pauknerová et al., 2017, s. 197). S uvedeným souvisí i stres zaměstnanců, jak uvádí Urban (2019, s. 32–37): *„Nepřímým zdrojem konfliktů na pracovišti je i stres, především ten, kterému jsou zaměstnanci vystaveni trvale. Vede totiž nejen k únavě, vyčerpání a poklesu soustředění, ale i ke zhoršování osobních vztahů a snížení schopnosti adekvátně reagovat na vypjatější osobní situace.“*

Urban (2019, s. 32–37) upozorňuje také na chyby manažerů při komunikaci vedené ve formě různých veřejných sdělení. I zde existují bariéry, které brání efektivitě komunikace s většími počty osob. Patří k nim:

- **Odborný žargon, složitá vyjádření:** jazyk, jakým manažer mluví, musí přizpůsobit řeči, na kterou jsou podřízení zvyklí. Mnoho vyjádření, s nimiž se manažer ke svým zaměstnancům obrací, spoléhá ale spíše na to, že jim k přesvědčivosti pomůže odborně znějící mluva. Mnohdy se používá žargon i při komunikaci, která nemá informační povahu, ale má dodat samotnému sdělení váhu a důvěryhodnost. Používání odborné mluvy téměř vždy komunikaci komplikuje. Manažeři používající příliš odborně znějící vyjádření si mnohdy neuvědomují, že u zaměstnanců vyvolají spíše otázky a pochyby. Podobný efekt mívá také časté používání byrokratické terminologie či zkratk. Manažeři by si měli dávat pozor i na dlouhé věty, komplikovaná souvětí či neosobní formulace, jež navíc mohou vzbuzovat pocit, že se manažer snaží vyhnout osobní odpovědnosti.
- **Tendence napodobovat:** nepřesvědčivá komunikace bývá typická i napodobováním komunikace ostatních, a to ať již zaměstnanců či organizací, anebo používáním prefabrikovaných komunikačních vzorů. Vyvarování se takového napodobování si žádá tvorbu originálních sdělení a nelze se schovávat za standardizované zprávy. I když to bude náročnější na čas, bývá to mnohdy o mnoho účinnější.

- **Zamlčování nepříznivých zpráv:** problémem je zdůrazňování pozitiv a předstírání, že předložené návrhy či řešení postrádají negativa. Při komunikaci se zaměstnanci tento způsob není vhodný. Zaměstnanci si dnes mohou snadno najít, kde je pravda, což by manažerovu důvěryhodnost pohřbilo. Manažer by měl mít schopnosti a odvalu otevřeně přiznat i negativa a nezdary či připustit, že navrhované řešení disponuje také slabinami. Pro přesvědčování je takové vyjádření více efektivní.
- **Zbytečný nátlak:** při snaze přesvědčit někoho o určitém názoru by se manažeři neměli snažit mu za každou cenu dokazovat, že nemá pravdu. Při snaze dokázat druhému jeho omyl mnohdy manažer dosáhne jen toho, že se pracovník ve svém stanovisku spíše utvrdí. Chyba nadměrného nátlaku souvisí s tím, že lidé obvykle nemají rádi, pokud se na ně tlačí. Mnohem lépe působí sdělení nesnažící se příliš „tlačit“ a dát pracovníkům prostor pro samostatné uvažování.
- **Nuda:** chybou je rovněž používat nudnou komunikaci – hodně obecnou, zahlcenou mnoha nedůležitými informacemi, předem podrobně připravenou a postrádající jakoukoli spontánnost.

Komunikace manažera neprobíhá pochopitelně jen verbální či neverbální formou, ale v organizacích je naprosto běžné komunikovat také písemně, respektive v současné době hlavně elektronickou formou, a to zejména s větším počtem osob například všemi zaměstnanci organizace. V důsledku toho naráží její efektivita i na určitá typická úskalí. Dosáhnout přesvědčivosti v písemném sdělení je v porovnání s verbální komunikací projevem většinou náročnější. Tím spíše je třeba, aby si manažeři dali pozor na některé chyby, kterých se v **písemné komunikaci** dopouštějí. Problémem písemného projevu bývá často zbytečně komplikovaný a šroubovaný jazyk většinou ještě častěji než v komunikaci ústní. Kvůli tomu pak dochází k tomu, že i přes značný rozsah toho uvedené sdělení mnoho neříká. Příkladem komunikace postrádající schopnost přesvědčit bývají podnikové proklamace kladoucí důraz na „hodnoty“, z nichž organizace vychází. Většina takto zdůrazňovaných hodnot bývá totiž hodně obecná, prakticky identická nebo téměř zaměnitelná s hodnotami organizací jiných. Nepřesvědčivost písemných sdělení zvyšuje neosobní trpný rod, z něhož nevyplývá, kým je společnost takto vnímána. Patrně si tím nebyvají jisti ani autoři sdělení (Urban, 2019, s. 32–37).



### 3.4 Rozvoj komunikačních dovedností manažerů

Komunikační dovednosti nemusejí být všem manažerům dané od narození. Schopnost dobře komunikovat v běžném životě rozhodně nezaručuje, že bude manažer schopen efektivně komunikovat i v organizaci a při jednání s podřízenými nebo např., jak bylo uvedeno výše v textu, při řešení některých problémových situací, při sdělování kritiky nebo řešení konfliktů. Takovým schopnostem se obvykle manažeři musejí učit. Jak uvádí Folwarczná (2010, s. 15), pořád platí, že manažeři se učí řídit, a platí to i pro komunikaci, zejména pozorováním svých vlastních nadřízených a spolupracovníků. Takový přístup se uplatňuje pro krátkodobé plnění cílů. Z dlouhodobého hlediska ale příliš efektivní není, neboť nepracuje s potenciálem zaměstnanců a jeho využitím.

Aby mohl být manažer úspěšným ve své profesi, a to platí nejen v oblasti komunikace, musí na sobě neustále pracovat, rozvíjet své znalosti a dovednosti. To se týká jak sféry odborné, tak vedení lidí, ale právě i komunikačních dovedností. Pokud jimi manažer neopývá a dělá v komunikaci chyby, které byly uvedeny v předešlé kapitole, nemusí být nic ztraceno. Řešením je si dokázat připustit, že manažer není vševědoucí, a dokázat přiznat vlastní chyby. Manažer by měl být tedy současně otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledávat příležitosti k dalšímu rozvoji svých komunikačních dovedností. Navíc i v případě, že manažer oplývá komunikačními dovednostmi, nemusí to tak zůstat stále. Doba se totiž mění. Už nestačí dělat věci správně, jedná se i o to, aby manažer také akceptoval vývoj, dokázal dělat věci i nově, podle posledních výzkumů a zjištění a nebál se experimentovat (Folwarczná, 2010, s. 15).

Typickým příkladem může být doba covidová, která manažery v oblasti komunikace postavila před nové výzvy, jako byla komunikace s pracovníky především v online nebo i offline podobě. V době, kdy byla nařízena opatření, že mají zaměstnanci, u kterých jim to jejich náplň práce umožňuje, přejít na pracovní režim práce z domova, byli manažeři nuceni přehodnotit své stávající způsoby a metody komunikace a naučit se vést komunikaci s pracovníky přes videohovory, emaily či různé komunikační platformy. Tedy i manažeři, kteří jinak oplývali dobrými komunikačními dovednostmi a neměli problémy v komunikaci se svými podřízenými, mohli najednou narazit na bariéru online a offline komunikace a museli se v tomto stylu komunikace zdokonalit. Různí autoři zkoumali efektivitu různých komunikačních platforem pro efektivní komunikaci. Osvědčil

se např. WhatsApp (Sugiyantoro, 2022, s. 1–16). U nás se často také používají platformy Viber, Facebook Messenger a další.

Vzdělávání manažerů bývá obvykle běžnou součástí personální strategie organizací. Dnes se ve většině současných podniků ví, že vzdělání je naprostou nezbytností, a mnohdy podniky možnosti ke vzdělávání nabízejí v rámci nabídky benefitů neboli zaměstnaneckých výhod. Zákon v soukromé sféře nenařizuje, kolik hodin musejí manažeři absolvovat v rámci svého vzdělávání ani kolik rozvojových aktivit se musí zaměřovat právě na komunikaci. Je tedy čistě na organizacích samotných, nakolik je pro ně komunikace jejich manažerů důležitým atributem úspěchu a jestli nabídnou svým manažerům rozvoj právě v této oblasti. Přínosem pro rozvoj manažera nemusí být v tomto ohledu pouze formální vzdělávání např. v kurzech, ale i přijímání výzev prostřednictvím náročných projektů, pověření prací v zahraničí atd. Platí, že ti, kteří se neustále učí, lépe znají sebe sama, a jsou pak i sebevědomější, což se může odrazit pochopitelně i v komunikaci (viz Folwarczná, 2010, s. 15).

I samotní manažeři si však dnes uvědomují, že vzdělávání a rozvoj jsou pro ně naprosto nezbytné. Skoro 70 % manažerů považuje možnost vzdělávání za benefit (viz Folwarczná, 2010, s. 45). Nabídka vzdělávacích kurzů pro rozvoj manažerské komunikace je poměrně pestrá a v každém větším městě je možné nalézt nabídky mnoha vzdělávacích organizací. Firmy by však měly dbát na to, aby si ověřovaly kvalitu těchto vzdělávacích nabídek, a pakliže manažery zapojí do těchto vzdělávacích kurzů či školení, měly by následně disponovat způsoby, jak ověřovat kvalitu vzdělávání a jeho dopad na realitu v podniku (viz Tureckiová, 2004, s. 106).

## **4 Metodologie**

### **4.1 Výzkumná oblast, výzkumný problém**

V rámci praktické části této práce je záměrem převést poznatky prezentované v teoretické části práce do praxe, a to na podkladě poznání reálné situace ve vybrané firmě. K vytvoření výzkumu byly využity metody kvantitativního výzkumu, jak popisuje Chráska (2016). Pro výzkumný vzorek byli vybráni všichni zaměstnanci společnosti XY, kteří byli v období výzkumu pracovně aktivní (únor 2023). Respondenti nebyli nijak kategorizováni ani systematicky vybíráni. Byli zvoleni všichni zaměstnanci, kteří jsou podřízení manažerů vybrané společnosti.

Pro účel výzkumu byla cíleně zvolena společnost, která se jako zaměstnavatel prezentuje tím, že si zakládá na komunikaci a naslouchání nejen svým zákazníkům, ale i zaměstnancům. Těm nabízí poměrně četnou paletu benefitů od 30 dnů dovolené, možnosti pracovat na zkrácený úvazek, pracovní smlouvy na dobu neurčitou přes MultiSport kartu, příspěvek na penzijní připojištění až po balíčky pro nastávající rodiče a mnohé další. Současně společnost svým zaměstnancům garantuje možnost rozvoje a podporu osobního života, ale také to, že se aktivně zajímá o jejich názory (interní materiály firmy).

Výzkumný problém se zaměřuje na problematiku manažerské komunikace v souvislosti s nadřízeností a podřízeností v rámci struktury maloobchodní společnosti, zejména na problematiku komunikace se zaměstnanci a nejčastěji negativně hodnocené oblasti komunikace v rámci pracovního prostředí. Práce se bude zabývat problematikou a důležitostmi komunikačních dovedností manažerů, především pak ve vztahu k jejich činnostem souvisejícím s řízením lidí (Urban, 2019). Hlavní otázkou tak bude, jak vnímají a hodnotí manažerskou komunikaci nebo komunikaci ze strany manažerů společnosti její zaměstnanci. Práce se bude zabývat nejen schopností manažerské komunikace, ale i komunikačními dovednostmi manažerů společnosti.

### **4.2 Popis výzkumného vzorku**

Pro účely této práce tak byla vybrána maloobchodní společnost zabývající se prodejem potravinového a diskontního zboží, která si nepřála být jmenována. Proto bude označována jako společnost XY. V České republice tato společnost trvale působí již od roku 2005, kdy otevřela první prodejnu v Praze. V současnosti tato společnost provozuje téměř desítku

prodejen, které zásobuje jedno logistické centrum v Praze. Aktuálně zaměstnává více než dvě stovky zaměstnanců (interní materiály firmy).

V každé prodejně společnosti pracují desítky zaměstnanců včetně manažera prodejny, který jejich práci vede, organizuje a odměňuje. Pozice manažera prodejny prezentuje pozici, jejíž náplní je každodenní práce s lidmi, řízení provozu na prodejně i vedení a motivace týmu jako celku. Úkolem této klíčové pozice je mimo jiné postarat se o spokojenost zákazníků a podílet se na činnosti celého týmu. Kromě jiného má manažer prodejny za úkol vedení, motivaci a rozvoj týmu o velikosti 15–20 zaměstnanců včetně organizace jejich práce a plánování pracovních směn. Na pozici manažera jsou po uchazeči vyžadovány analytické myšlení, strategický nadhled, schopnost samostatného rozhodování, ochota pracovat o víkendech a svátcích, pozitivní a proaktivní přístup k zákazníkům a svěřeným úkolům, fyzická zdatnost a elán do práce, řídičský průkaz skupiny B. Manažeři v rámci nabízených benefitů navíc dostávají k dispozici i osobní automobil k soukromým účelům (interní materiály firmy).

Pro tuto práci byly vybrány všechny prodejny společnosti a její zaměstnanci byli osloveni s žádostí o to, aby se zapojili do dotazníkového šetření a v dotazníku zhodnotili komunikaci svých manažerů.

### **4.3 Cíl výzkumného šetření a výzkumné předpoklady**

Cílem výzkumného šetření je zhodnotit komunikační dovednosti a schopnosti manažerů ve společnosti XY z pohledu zaměstnanců sledované firmy. Dílčím cílem je identifikovat nejčastější chyby v komunikaci manažerů a na jejich základě pak navrhnout možná doporučení pro zefektivnění komunikace.

Pro naplnění cíle výzkumného šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

- **Výzkumný předpoklad 1:** Více než polovina dotázaných respondentů vyjadřuje spokojenost s tím, jak s nimi manažeři ve firmě komunikují.
- **Výzkumný předpoklad 2:** Více než polovina dotázaných respondentů souhlasí s tím, že manažeři jsou rovněž schopni aktivního naslouchání.
- **Výzkumný předpoklad 3:** Podle více než poloviny dotázaných respondentů umějí manažeři efektivně komunikovat i nepříjemné zprávy či kritiku.
- **Výzkumný předpoklad 4:** Více než polovina dotázaných respondentů dokáže identifikovat alespoň dvě chyby v komunikaci manažerů.

#### 4.4 Metody sběru dat

Pro realizaci výzkumného šetření bylo možné volit ze dvou výzkumných přístupů, a to kvalitativního a kvantitativního. Kvalitativní výzkumný přístup je charakteristický tím, že jím lze poznat detailněji výzkumný problém, ovšem nevýhodou je zpravidla horší přenesení výsledků, často také pracuje s menším množstvím dat. Jak uvádějí Surynek et al. (2001, s. 25), pro kvantitativní výzkum „*je možné odhadnout, jak je daný jev stabilní, jakou platnost mají výroky o něm vyslovené... a zaměřuje se zejména na četnost, rozsah výskytu, frekvenci a intenzitu sociálních jevů...*“ Z tohoto i jiných důvodů byl pro tuto práci zvolen výzkum kvalitativní. Rovněž bylo záměrem pracovat s větším množstvím dat (od většího množství zaměstnanců společnosti). Data v kvantitativním výzkumném přístupu je navíc možné jednodušeji vyhodnocovat, pracuje se s větším množstvím dat.

Pro naplnění cíle výzkumného šetření bylo zvoleno využití metody dotazníkového šetření. „*Dotazník je způsob písemného kladení otázek (dotazování se osob – respondentů), který vede k hromadnému získávání odpovědí.*“ (Čábalová, 2011, s. 108) Dotazníkové šetření bylo zvoleno především proto, že jím je možné oslovit větší počet respondentů a výsledky pak mají větší výpovědní hodnotu. Navíc smyslem výzkumného šetření bylo získat hodnocení manažerské komunikace od zaměstnanců. Dotazníkové šetření v tomto ohledu nabízí možnost zachování anonymity zaměstnanců, což je může více motivovat k tomu, aby sdělili své hodnocení opravdu upřímně a bez obav z případného postihu.

Otázky do dotazníku je možné volit trojího typu, a to otázky uzavřené, polouzavřené nebo volné (viz Chráška, 2016, s. 160–161). Celkem bylo v dotazníku pro zaměstnance připraveno 20 otázek (viz příloha 1). Většina položených otázek byla vytvořena jako otázky uzavřené, které nabízely respondentům přesně daný počet variant odpovědí. Určitá část otázek pak byla vytvořena jako otázky polouzavřené, tedy s nabídkou variant odpovědí a možností doplnit odpověď vlastní, pokud mezi nabízenými variantami nebyla pro respondenty žádná vyhovující. Volba těchto typů otázek vycházela především z jejich snadnějšího vyhodnocení a porovnávání.

V úvodu dotazníku bylo respondentům představeno, k jakému účelu dotazník má sloužit a co je jeho záměrem. Respondenti byli seznámeni s tím, že jde o anonymní dotazování. Dále bylo respondentům představeno, jak mají při vyplňování postupovat, a bylo jim vyjádřeno poděkování za čas strávený odpovídáním. Dotazník byl respondentům distribuován v online podobě, neboť nebylo předpokladem, že by bylo možné všechny

pracovníky oslovit osobně. Dotazník byl tedy vytvořen v online podobě na serveru Survio.com, zaměstnancům byl na jejich osobní email zaslán odkaz na tento dotazník, a to po domluvě s vedením prodejen a s jejich souhlasem. Na vyplňování dotazníku měli respondenti celkem 1 měsíc, po který byl dotazník zveřejněn. Poté byl ze serveru stažen a výsledky byly převedeny do programu MS Excel a následně vyneseny do tabulek a grafů, které jsou interpretovány dále v textu. Celkem se výzkumu zúčastnilo 88 zaměstnanců ze 175 respondentů, kteří splňovali podmínky výzkumu (byli pracovně aktivní a zároveň byli podřízeni manažerům). Návratnost dotazníků byla 50 %. Na základě odpovědí pak byly vyhodnoceny výzkumné předpoklady.

#### **4.5 Etické hledisko výzkumu**

I když se tento výzkum nezabýval příliš osobními tématy a ani nebylo vyžadováno, aby respondenti volili odpovědi, které by je mohly uvádět do rozpaků, bylo i v tomto výzkumném šetření zapotřebí zohlednit rovněž otázku etického přístupu. Tudíž bylo záměrem respondentům v online dotazníku sdělit detailně, k čemu bude dotazník sloužit, a především byli respondenti ujištěni o jeho anonymitě, která byla zaručena tím, že nebylo vyžadováno ani sdělení jména, ani bydliště respondenta či dalších údajů, které by mohly vést k jejich identifikaci (datum narození apod.). Pro vyjádření respektu bylo respondentům v závěru dotazování poděkováno za jejich účast a čas. Důležité bylo rovněž při volbě otázek postupovat citlivě a otázky adekvátně volit tak, aby nenaváděly k odpovědím.

#### **4.6 Interpretace a vyhodnocení dat**

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 88 zaměstnanců společnosti XY, kteří v níže uvedených odpovědích hodnotili komunikační dovednosti manažerů. Jejich odpovědi jsou zobrazeny níže v tabulkách a grafech. V tabulkách jsou zobrazeny absolutní hodnoty i relativní hodnoty odpovědí. V grafech jsou zachyceny pouze relativní hodnoty pro lepší znázornění poměrů jednotlivých odpovědí.

## Respondenti:

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

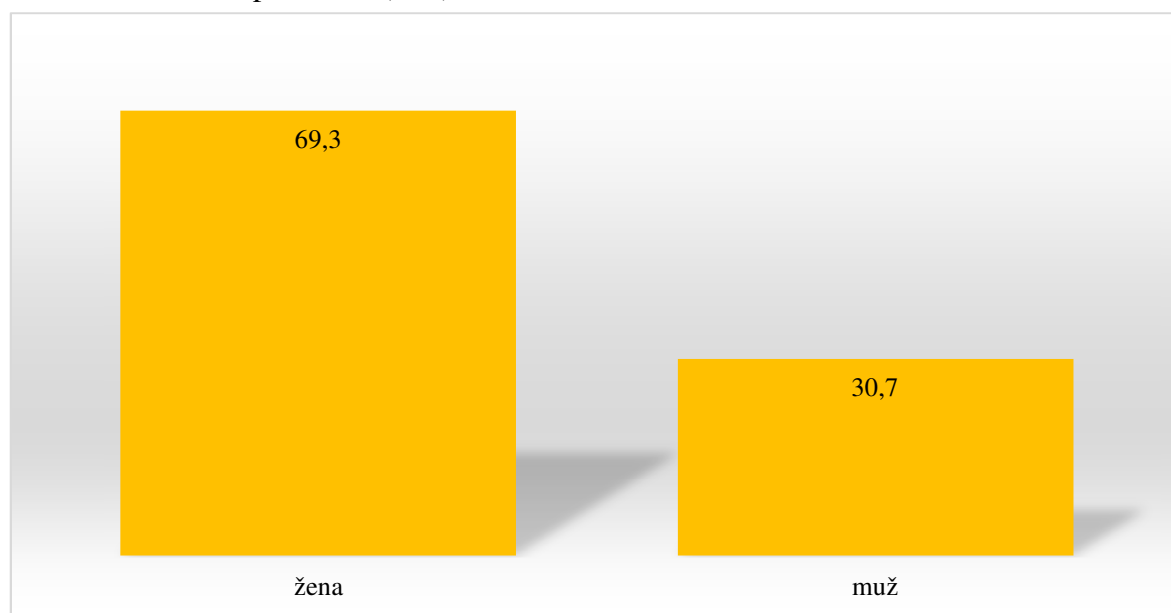
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
žena	61	69,3
muž	27	30,7
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

První dvě otázky tohoto výzkumného šetření byly informační, jejich záměrem bylo zjistit skladbu respondentů ve společnosti a jejich základní charakteristiky. V první otázce bylo zjišťováno pohlaví respondentů.

Jak je zřejmé z tabulky 1, mezi respondenty převládaly ženy, které tvořily 69,3 % dotázaných respondentů. Muži mezi respondenty zastávali 30,7 % dotázaných.

Graf 1: Pohlaví respondentů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

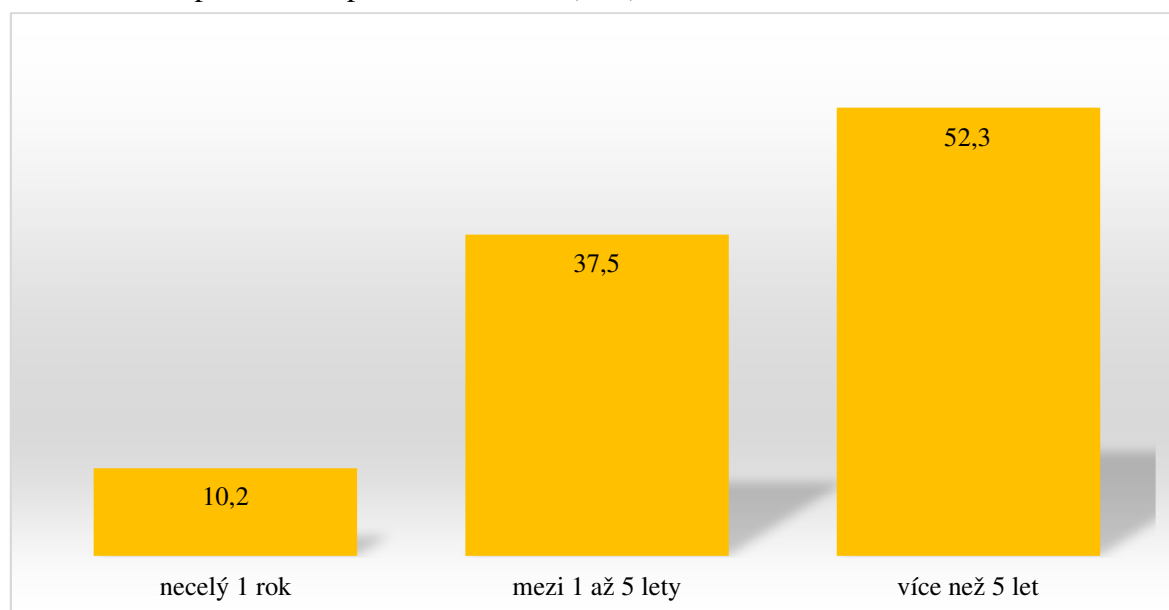
Tabulka 2: Délka pracovního poměru ve firmě

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
necelý 1 rok	9	10,2
mezi 1 až 5 lety	33	37,5
více než 5 let	46	52,3
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala délku praxe respondentů, neboť ta může ovlivňovat délku zkušeností s manažery a jejich komunikací. Více než polovina dotázaných respondentů (52,3 %) na otázku odpověděla, že pracují ve společnosti XY déle než 5 let. Dále pak 37,5 % dotázaných odpovědělo, že pracují ve společnosti XY v rozmezí 1 až 5 let. Zbývajících 10,2 % dotázaných uvedlo, že zde pracují necelý rok.

Graf 2: Délka pracovního poměru ve firmě (v %)



Zdroj: vlastní zpracování



## Jak jste spokojen/a s vedením ze strany manažerů ve společnosti XY?

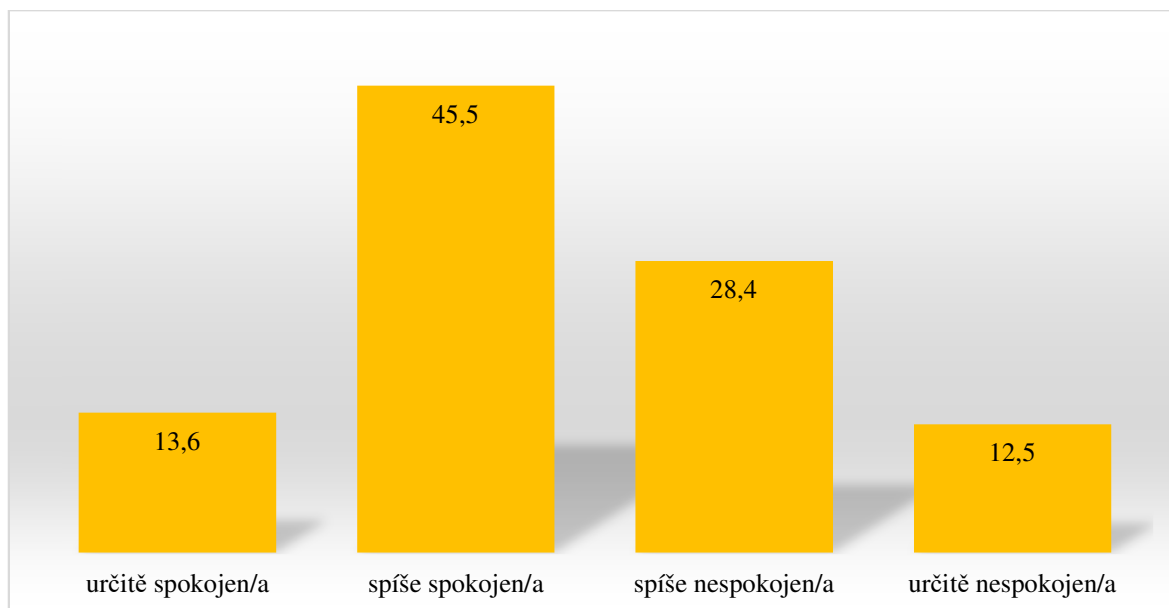
Tabulka 3: Spokojenost respondentů s řízením ze strany manažerů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
určitě spokojen/a	12	13,6
spíše spokojen/a	40	45,5
spíše nespokojen/a	25	28,4
určitě nespokojen/a	11	12,5
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se snažila zjistit obecnou spokojenost s vedením ze strany manažerů. Více než polovina dotázaných (59,1 %) zvolila kladnou variantu odpovědi. Konkrétně 13,6 % dotázaných uvedlo, že jsou s vedením ze strany manažerů určitě spokojeni, dalších 45,5 % dotázaných odpovědělo, že jsou s vedením ze strany manažerů spíše spokojeni. Dále však 28,4 % dotázaných uvedlo, že s vedením svých manažerů spíše spokojeni nejsou a zbylých 12,5 % není určitě spokojených.

Graf 3: Spokojenost s vedením ze strany manažerů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Jste spokojen/a s tím, jak s Vámi Váš manažer ve Vašem zaměstnání komunikuje?

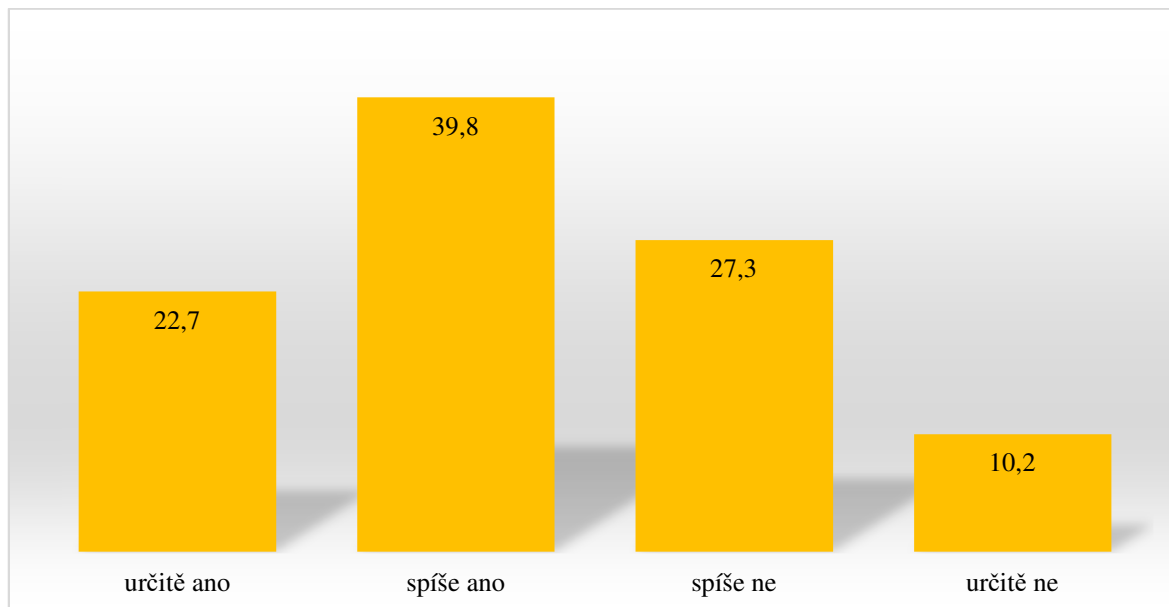
Tabulka 4: Spokojenost respondentů s tím, jak manažeři ve firmě komunikují

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
určitě ano	20	22,7
spíše ano	35	39,8
spíše ne	24	27,3
určitě ne	9	10,2
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka jako první cílila již přímo na komunikaci manažerů. Je možné si všimnout, že i zde více než polovina dotázaných (62,5 %) vyjádřila, že jsou spokojení s tím, jak přímí manažeři ve společnosti XY komunikují se svými podřízenými. Konkrétně 22,7 % dotázaných odpovědělo, že jsou určitě spokojení s tím, jak manažeři komunikují. Dalších 39,8 % dotázaných respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojení s tím, jak manažeři komunikují. Ovšem 27,3 % dotázaných odpovědělo, že spíše nejsou spokojení s tím, jak s nimi jejich manažeři komunikují, přičemž zbylých 10,2 % dotázaných určitě není spokojených s komunikací manažerů.

Graf 4: Spokojenost respondentů s tím, jak manažeři ve firmě komunikují (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Jakým způsobem se svým/i manažerem/manažery nejčastěji komunikujete?

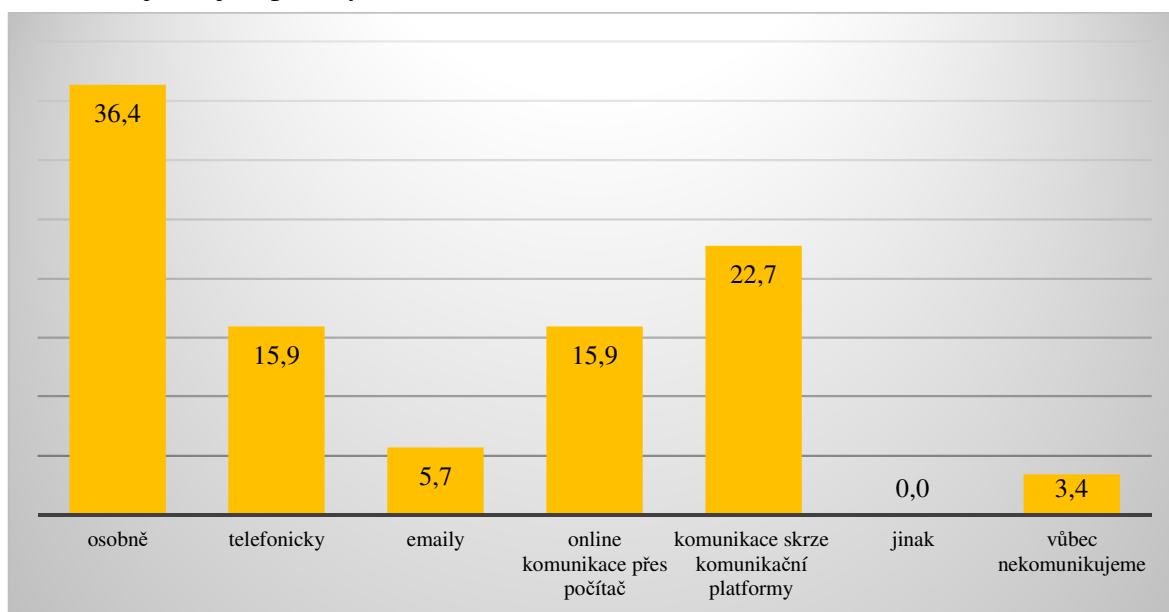
Tabulka 5: Nejčastější způsoby komunikace s manažerem

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
osobně	32	36,4
telefonicky	14	15,9
e-maily	5	5,7
online komunikací prostřednictvím počítače	14	15,9
komunikací prostřednictvím komunikačních platforem WhatsApp, Viber apod.	20	22,7
jinak	0	0,0
vůbec nekomunikujeme	3	3,4
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo záměrem postihnout nejčastější formy komunikace manažerů se zaměstnanci. Jak vyplývá z tabulky 5, je to podle zaměstnanců poměrně variabilní, ale nejvíce (36,4 %) se jich shodlo na tom, že s manažery komunikují nejvíce osobně. Dalších 22,7 % dotázaných odpovědělo, že s manažery velmi často komunikují prostřednictvím komunikačních platforem na mobilních telefonech. Dále lze poukázat na 15,9 % respondentů, kteří zmínili komunikaci telefonickou. 15,9 % zaměstnanců pak uvedlo online formu komunikace na počítači. Důležité je zjištění, že s 3,4 % dotázaných manažer nekomunikuje vůbec.

Graf 5: Nejčastější způsoby komunikace s manažerem (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Jste spokojen/a s tím, jak často s Vámi manažeři komunikují ohledně zadávání úkolů a jejich splnění?**

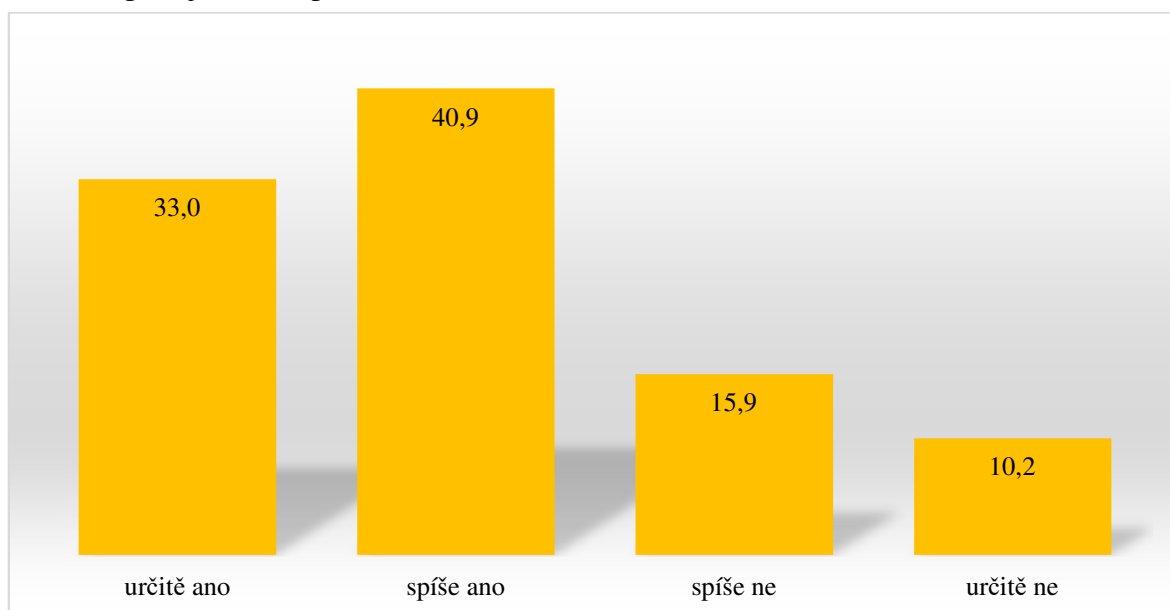
Tabulka 6: Spokojenost respondentů s četností komunikace manažerů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
určitě ano	29	33,0
spíše ano	36	40,9
spíše ne	14	15,9
určitě ne	9	10,2
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce měli respondenti zhodnotit spokojenost s frekvencí komunikace. Téměř tři čtvrtiny respondentů (73,9 %) u této otázky odpověděly kladně. Konkrétně 33,0 % dotázaných odpovědělo, že jim určitě vyhovuje četnost komunikace jejich manažerů, dalších 40,9 % dotázaných uvedlo, že jim četnost komunikace spíše vyhovuje. Dále pak 15,9 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jim spíše nevyhovuje četnost komunikace jejich manažerů, a zbylým 10,2 % určitě četnost komunikace nevyhovuje.

Graf 6: Spokojenost respondentů s četností komunikace manažerů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Pokud ne, jak častou komunikaci byste od svého manažera očekával/a?

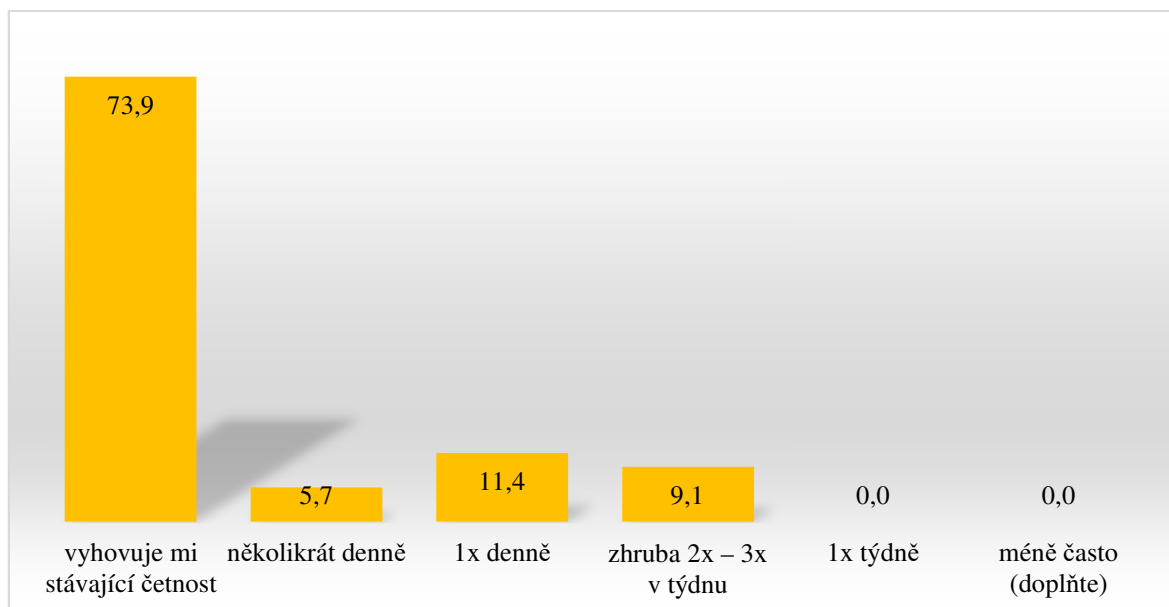
Tabulka 7: Zájem respondentů o častější komunikaci s manažerem

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vyhovuje mi stávající četnost	65	73,9
několikrát denně	5	5,7
1× denně	10	11,4
zhruba 2× až 3× v týdnu	8	9,1
1× týdně	0	0,0
méně často (doplňte)	0	0,0
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří u předchozí otázky odpověděli záporně, se zde mohli vyjádřit k tomu, jak četnou komunikaci by od svého manažera očekávali. I zde však většina z nich zopakovala, že jim četnost komunikace vyhovuje (73,9 %). Z těch, kteří nebyli spokojeni, jich nejvíce (11,4 %) jmenovalo, že by uvítali komunikaci na denní bázi, dále pak 9,1 % zmínilo komunikaci 2× až 3× týdně, a 5,7 % by uvítalo dokonce komunikaci několikrát denně.

Graf 7: Zájem respondentů o častější komunikaci s manažerem (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Máte od svých manažerů vždy dostatek informací?

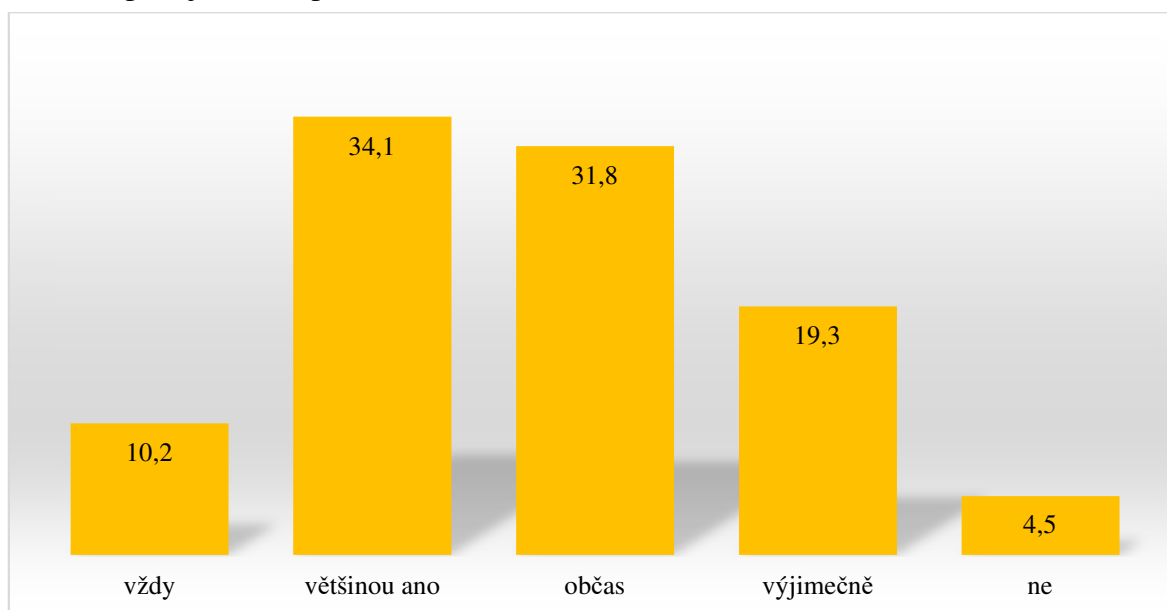
Tabulka 8: Spokojenost respondentů s dostatečností informací od manažerů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	9	10,2
většinou ano	30	34,1
občas	28	31,8
výjimečně	17	19,3
ne	4	4,5
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky nejvíce dotázaných respondentů (34,1 %) odpovědělo, že většinou mají od svých manažerů dostatek informací. Dále pak 31,8 % dotázaných odpovědělo, že dostatek informací mají od svých manažerů jen občas, 19,3 % dotázaných se svěřilo, že mají dostatek informací od svých manažerů jen zcela výjimečně. Pouze 10,2 % dotázaných respondentů uvedlo, že mají vždy od svých manažerů dostatek informací. Zbýlých 4,5 % dotázaných v dotazníku poukázalo na to, že nemá od svých manažerů dostatek informací.

Graf 8: Spokojenost respondentů s dostatečností informací od manažerů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Máte od svých manažerů vždy jasné a srozumitelné informace (ohledně zadané práce a postupů)?

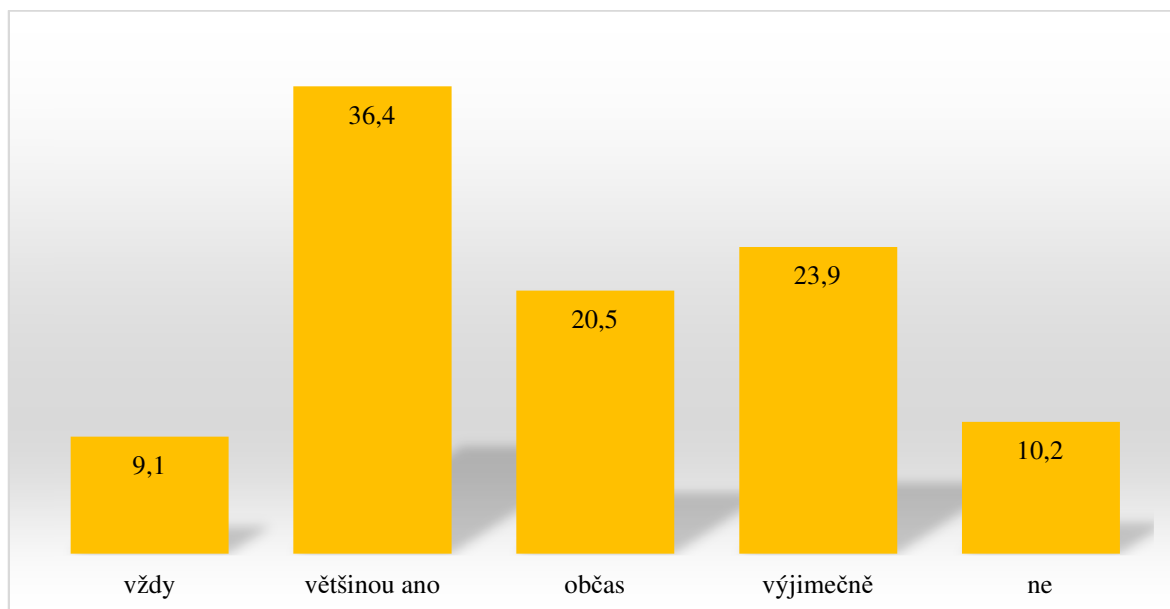
Tabulka 9: Spokojenost s jasností a srozumitelností informací od manažerů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	8	9,1
většinou ano	32	36,4
občas	18	20,5
výjimečně	21	23,9
ne	9	10,2
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka nezjišťovala dostatek informací, ale zaměřila se na jejich srozumitelnost pro pracovníky. Zde opět nejvíce respondentů (36,4 %) odpovědělo, že většinou mají k dispozici srozumitelné a jasné informace. Dále pak 23,9 % respondentů uvedlo, že srozumitelné a jasné informace mají od manažerů jen výjimečně. Poté ještě 20,5 % dotázaných respondentů vyznačilo odpověď, že srozumitelné a jasné informace mají jen občas. Vždy jasné a srozumitelné informace má necelá desetina (9,1 %) dotázaných. Na druhou stranu obdobné množství (10,2 %) dotázaných jasné a srozumitelné informace nemá.

Graf 9: Spokojenost respondentů s jasností a srozumitelností informací od manažerů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Umí Váš/Vaši manažer/manažeři naslouchat, když jim potřebujete něco říci?

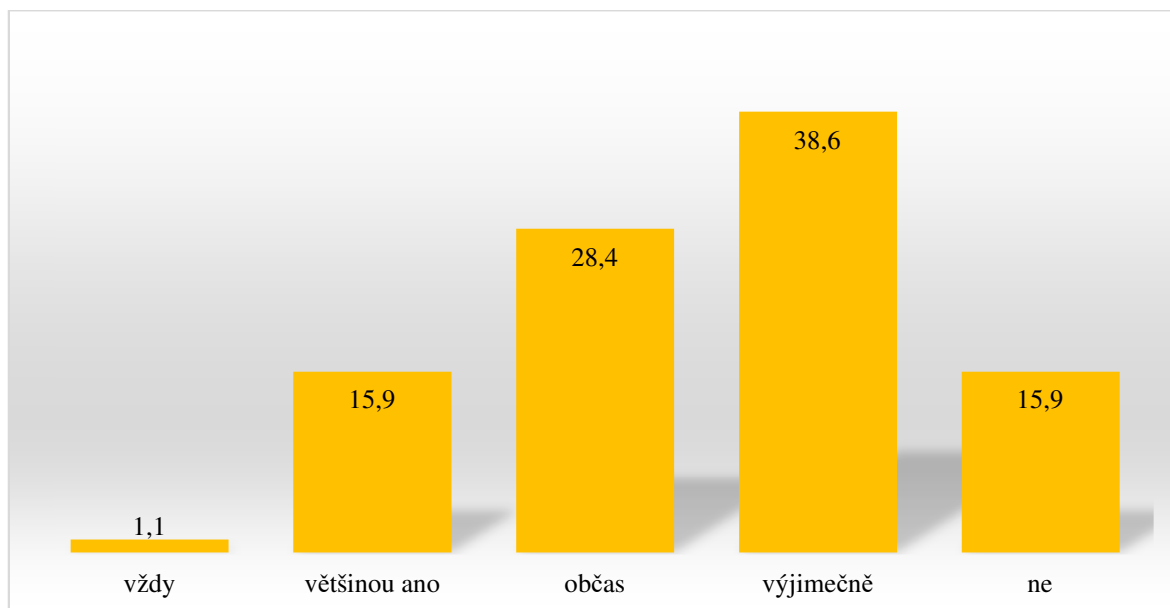
Tabulka 10: Spokojenost se schopností manažerů naslouchat svým podřízeným

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	1	1,1
většinou ano	14	15,9
občas	25	28,4
výjimečně	34	38,6
ne	14	15,9
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky jen velmi málo respondentů odpovědělo kladně. Nejvíce jich (38,6 %) volbou své odpovědi poukázalo na to, že jim jejich manažeři umějí naslouchat jen výjimečně. 28,4 % dotázaných odpovědělo, že manažeři umějí naslouchat jen občas. Dále pak 15,9 % dotázaných uvedlo, že manažeři umějí většinou naslouchat. Jen podle 1,1 % dotázaných naslouchá manažer vždy.

Graf 10: Spokojenost respondentů se schopností manažerů naslouchat (v %)



Zdroj: vlastní zpracování



**Řekl/a byste, že neverbální komunikace manažera/manažerů se shoduje s tím, jaké informace/pokyny aktuálně verbálně sděluje/í?**

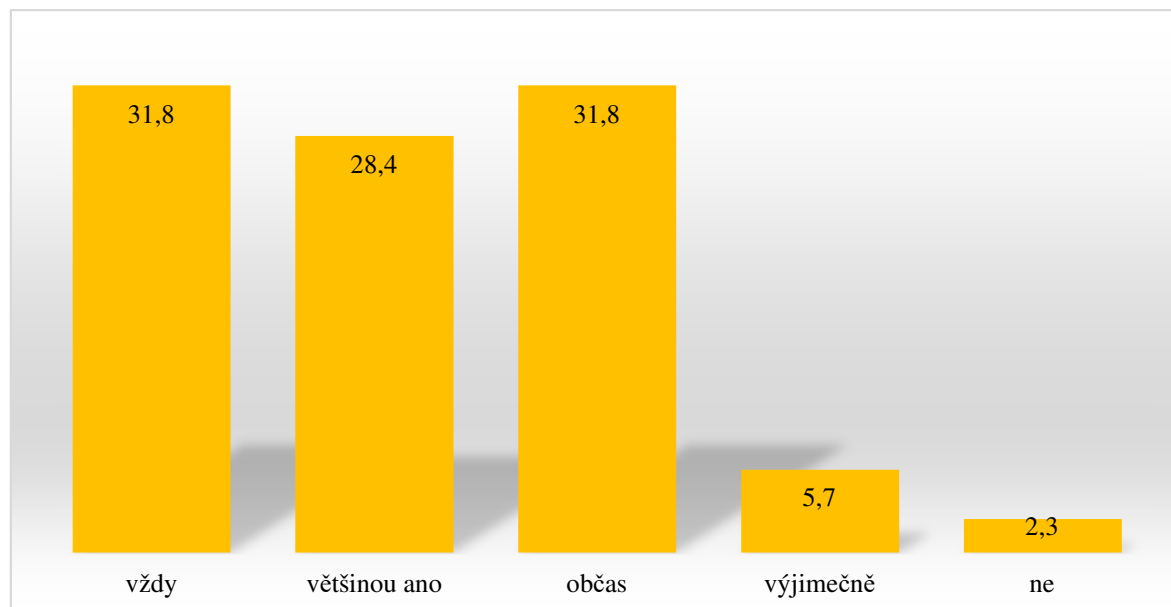
Tabulka 11: Spokojenost s kvalitou neverbální komunikace manažerů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	28	31,8
většinou ano	25	28,4
občas	28	31,8
výjimečně	5	5,7
ne	2	2,3
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se v podstatě shodovali na tom, že neverbální komunikace manažerů koresponduje s tím, jaké informace aktuálně manažeři verbálně sdělují. Celkem 31,8 % dotázaných sdělilo, že neverbální komunikace manažerů vždy odpovídá tomu, jak komunikují. Dále pak 28,4 % dotázaných odpovědělo, že manažerská neverbální komunikace se většinou shoduje s jejich verbálním projevem. Podle 31,8 % dotázaných se shoduje občas. Dále 5,7 % dotázaných uvedlo, že neverbální manažerská komunikace se jen výjimečně shoduje s jejich verbálním projevem, a 2,3 % dotázaných uvedlo, že se vůbec neshoduje.

Graf 11: Spokojenost s kvalitou neverbální komunikace manažerů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Umí být Váš/Vaši manažer/manažeři ve své komunikaci přesvědčivý/í (strhne/ou na svou stranu posluchače)?**

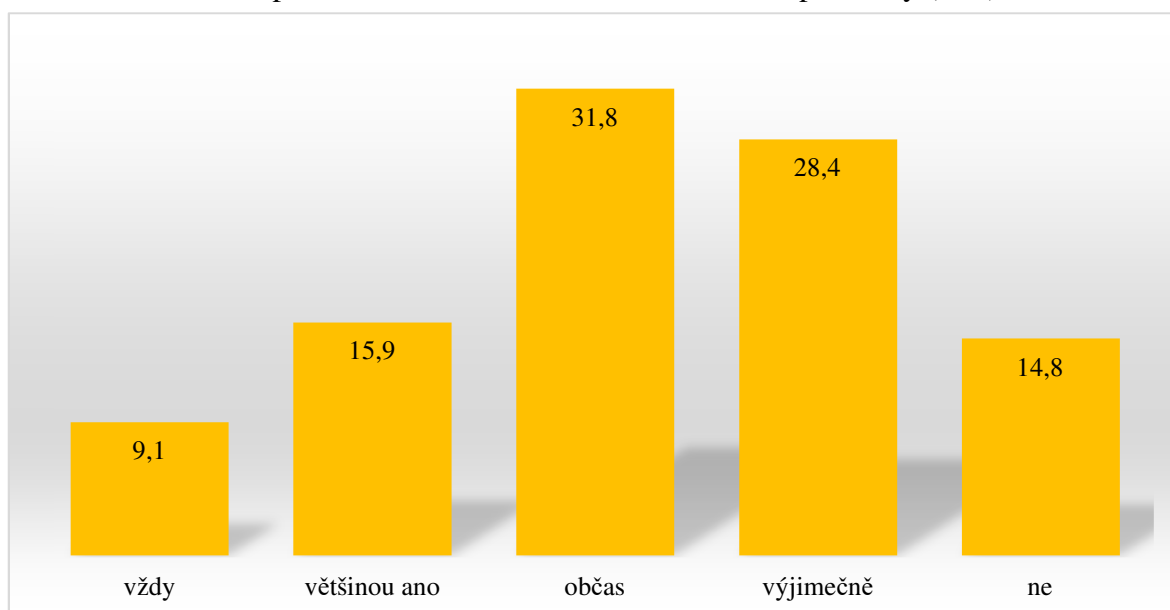
Tabulka 12: Hodnocení přesvědčivosti komunikace manažerů respondenty

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	8	9,1
většinou ano	14	15,9
občas	28	31,8
výjimečně	25	28,4
ne	13	14,8
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Přesvědčiví umějí být v komunikaci manažeři jen občas, a to podle největšího množství dotázaných (31,8 %). Dalších 28,4 % dotázaných odpovědělo, že manažeři umějí být v komunikaci přesvědčiví jen výjimečně. Podle 15,9 % dotázaných respondentů umějí být většinou manažeři přesvědčiví, vždy to umějí jen podle 9,1 % dotázaných. Zbylých 14,8 % dotázaných odpovědělo, že manažeři neumějí být přesvědčiví v komunikaci.

Graf 12: Hodnocení přesvědčivosti komunikace manažerů respondenty (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Dokáže/ou Váš/Vaši manažer/manažeri své podřízené slovně namotivovat k vyšším výkonům?

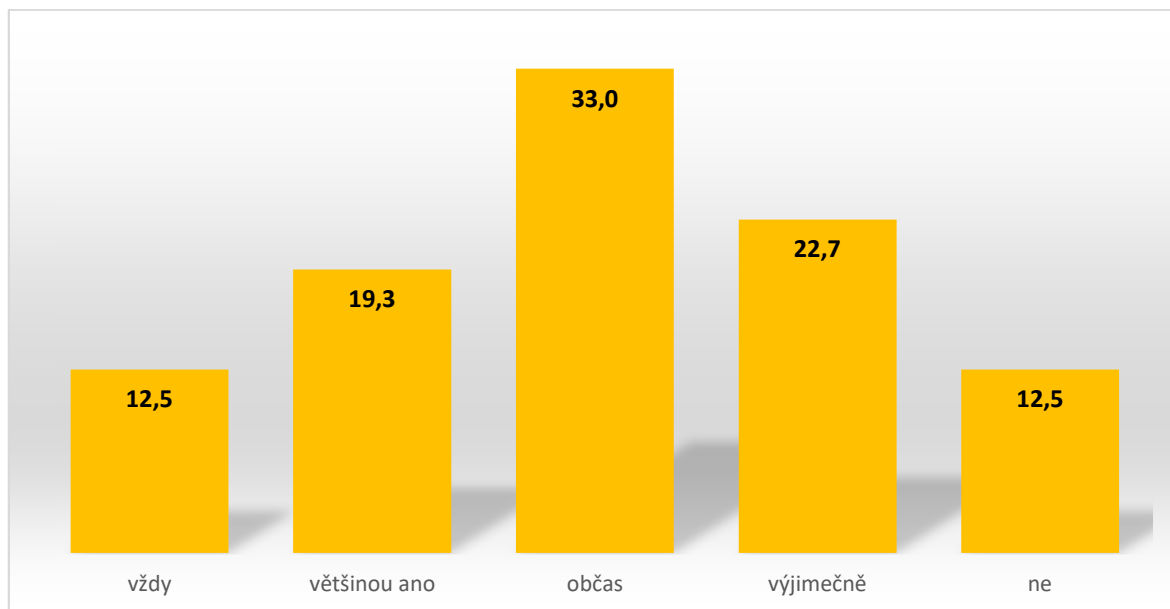
Tabulka 13: Hodnocení schopnosti motivace ze strany manažerů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	11	12,5
většinou ano	17	19,3
občas	29	33,0
výjimečně	20	22,7
ne	11	12,5
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Motivační komunikační schopnosti mají podle 33,0 % dotázaných manažerů jen občas. Dalších 19,3 % dotázaných odpovědělo, že většinou umějí manažerů své podřízené slovně namotivovat, a 12,5 % uvedlo, že manažer je umí namotivovat k vyšším výkonům vždy. Poté ještě 22,7 % dotázaných uvedlo, že manažer je umějí namotivovat spíše výjimečně, a 12,5 % dotázaných uvedlo, že je manažerů neumějí verbálně namotivovat k vyšším výkonům.

Graf 13: Hodnocení schopnosti motivace ze strany manažerů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Důvěřujete tomu, co Vám manažer říká a jak se pak chová?

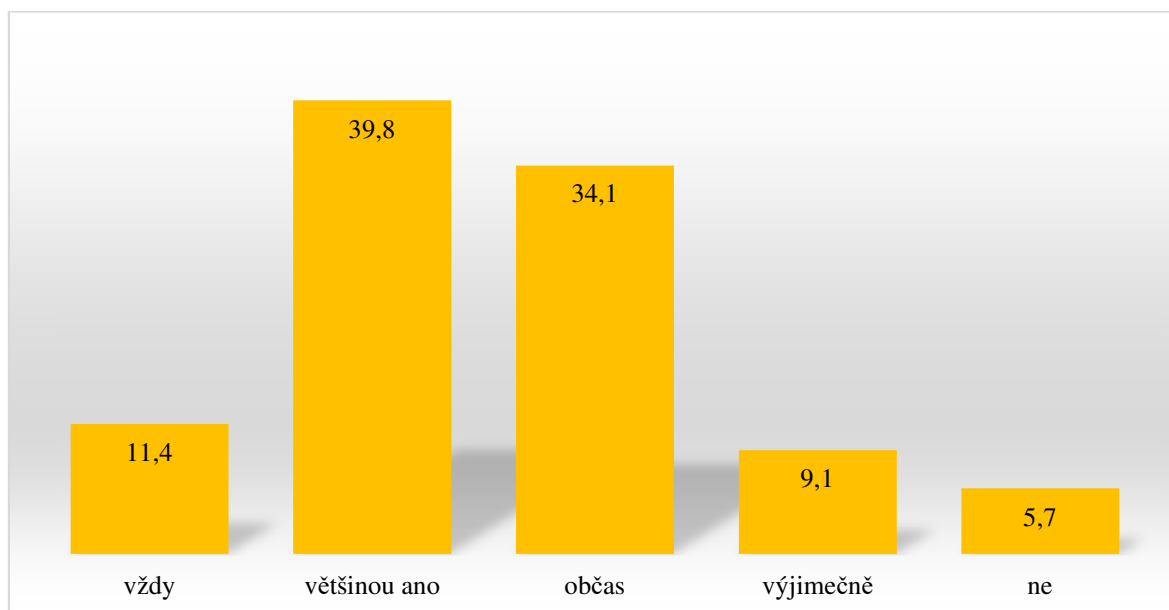
Tabulka 14: Důvěra respondentů ve své manažery

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
určitě ano	10	11,4
spíše ano	36	40,9
spíše ne	30	34,1
určitě ne	12	13,6
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotázaných respondentů (52,9 %) potvrdila, že svému manažerovi v práci v souvislosti s jeho komunikováním a chováním důvěřují. Konkrétně 11,4 % dotázaných odpovědělo, že svému manažerovi určitě důvěřují, dalších 40,9 % dotázaných odpovědělo, že svému manažerovi spíše důvěřují. Ovšem poměrně značná část respondentů důvěru ve svého manažera postrádá. Celkem 34,1 % dotázaných v dotazníku označilo, že spíše svému manažerovi nedůvěřuje, dalších 13,6 % dotázaných určitě svému manažerovi nedůvěřuje.

Graf 14: Důvěra respondentů ve své manažery (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Umí Váš/Vaši manažer/manažeři řešit efektivně konflikty?

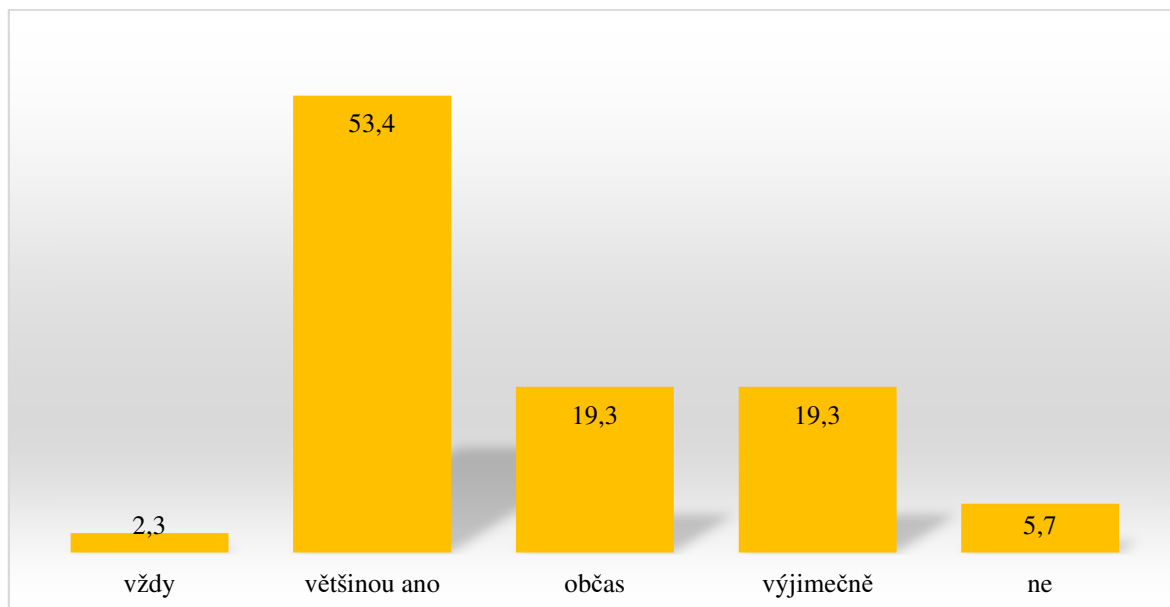
Tabulka 15: Schopnost manažerů řešit konflikty

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	2	2,3
většinou ano	47	53,4
občas	17	19,3
výjimečně	17	19,3
ne	5	5,7
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo zjišťováno, s jakou schopností dokáže/ou manažer či manažeři řešit konflikty. Podle více než poloviny dotázaných respondentů (53,4 %) jsou manažeři prodejny většinou schopni konflikty efektivně řešit. Jen 2,3 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jejich manažer umí vždy vyřešit konflikty. Podle 19,3 % dotázaných umí manažer efektivně řešit konflikty jen občas a podle 19,3 % dotázaných umějí manažeři řešit konflikty pouze výjimečně. Zbýlých 5,7 % dotázaných uvedlo, že manažeři vůbec neumějí efektivně řešit konflikty.

Graf 15: Schopnost manažerů řešit konflikty (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Vy osobně už jste řešil/a s manažerem/manažery nějaký/é konflikt/y?

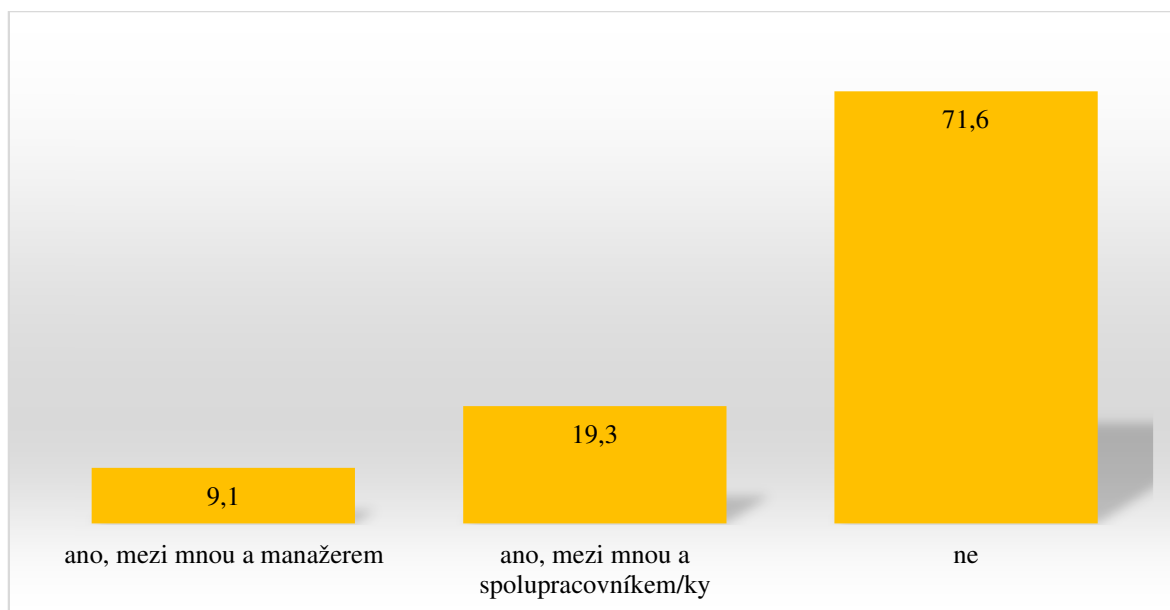
Tabulka 16: Vlastní zkušenost respondentů s konflikty řešenými s manažerem/manažery

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano, mezi mnou a manažerem	8	9,1
ano, mezi mnou a spolupracovníkem/ky	17	19,3
ne	63	71,6
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní zkušenost s řešením konfliktu s manažerem na pracovišti potvrdilo 9,1 % respondentů, kteří řešili přímo konflikt mezi nimi a manažerem. Dalších 19,3 % dotázaných řešilo s manažerem svůj osobní konflikt s některým ze spolupracovníků či se skupinou spolupracovníků. Zbylých 71,6 % dotázaných odpovědělo, že oni osobně neřešili s manažerem zatím žádný konflikt.

Graf 16: Vlastní zkušenost respondentů s konflikty řešenými s manažerem/manažery (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Pokud ano, došlo ke zdárnému vyřešení konfliktu tak, aby byly spokojeny obě strany?**

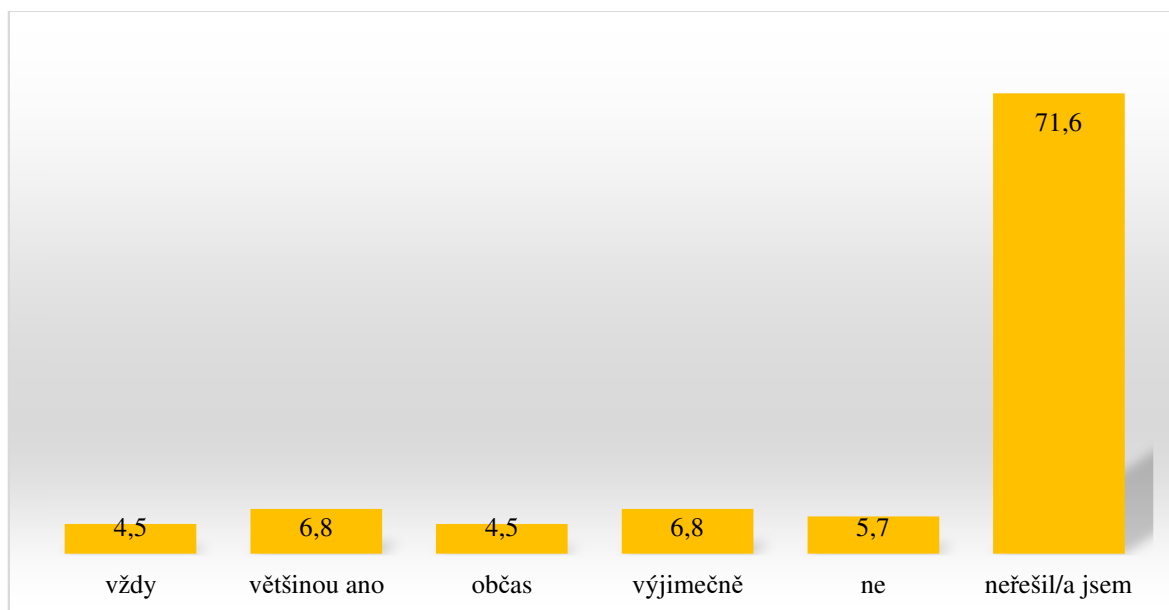
Tabulka 17: Úspěšnost řešení konfliktu manažerem

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	4	4,5
většinou ano	6	6,8
občas	4	4,5
výjimečně	6	6,8
ne	5	5,7
neřešil/a jsem	63	71,6
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Zde opět 71,6 % dotázaných respondentů uvedlo, že zatím neřešilo na pracovišti s manažerem žádný konkrétní konflikt. Dále pak 4,5 % dotázaných respondentů uvedlo, že manažer vždy zdárně vyřešil jejich případný konflikt, dalších 6,8 % dotázaných odpovědělo, že většinou manažer vyřešil jejich konflikt zdárně, dalších 4,5 % dotázaných sdělilo, že občas došlo ke zdárnému vyřešení konfliktu manažerem, dále 6,8 % dotázaných respondentů uvedlo, že manažeři byli schopni efektivně konflikt vyřešit jen výjimečně, a zbylých 5,7 % dotázaných bylo toho názoru, že manažer nebyl schopen vyřešit konflikt zdárně.

Graf 17: Úspěšnost řešení konfliktu manažerem (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Zvládá/ají Váš/Vaši manažer/manažeři sdělovat svým podřízeným i nepříjemné zprávy citlivě?

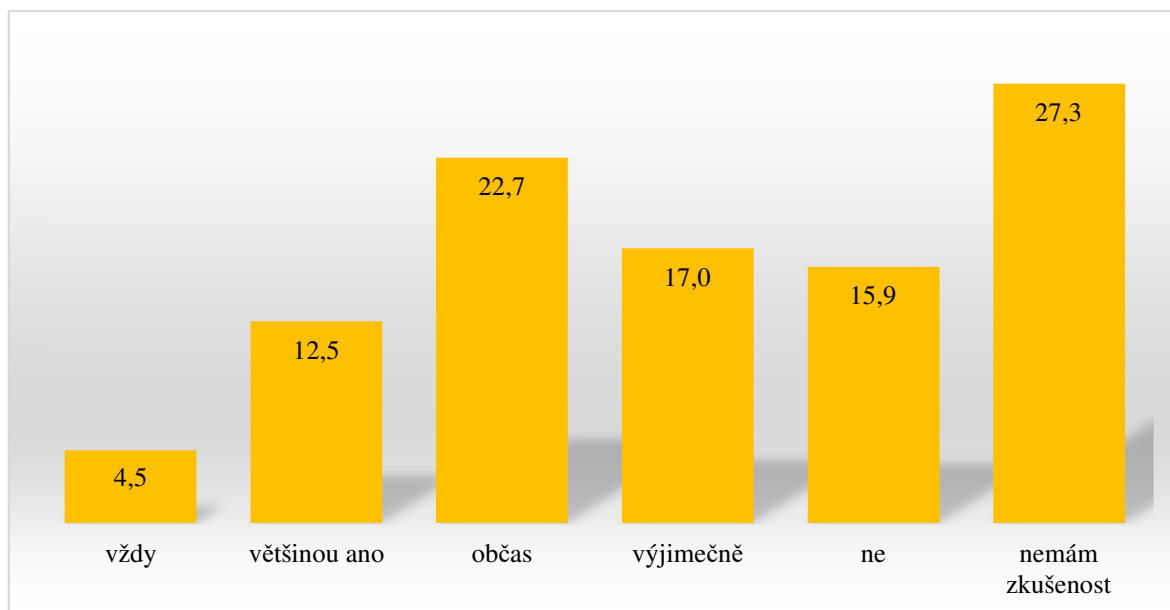
Tabulka 18: Schopnost manažerů sdělovat podřízeným i nepříjemné zprávy citlivě

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
vždy	4	4,5
většinou ano	11	12,5
občas	20	22,7
výjimečně	15	17,0
ne	14	15,9
nemám zkušenost	24	27,3
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

I sdělování nepříjemných zpráv nepochybně bývá součástí manažerské komunikace. Nejvíce respondentů se u této otázky přiklonilo k názoru, že manažeři dokážou sdělovat nepříjemné zprávy citlivě jen občas (22,7 %). Dalších 17,0 % dotázaných respondentů odpovědělo, že manažer dokáže sdělovat nepříjemné zprávy citlivě jen výjimečně. Dalších 15,9 % dotázaných pak odpovědělo přímo záporně, když výběrem příslušné odpovědi zdůraznilo, že manažeři nejsou schopni sdělovat nepříjemné zprávy citlivě. Jen 4,5 % dotázaných uvedlo, že manažeři jsou schopni nepříjemné zprávy sdělovat vždy citlivě a že většinou dokáže manažer citlivě sdělovat nepříjemné zprávy jen dle 12,5 % dotázaných. Zbýlých 27,3 % dotázaných pak odpovědělo, že nemají zkušenost s tím, jak manažeři sdělují nepříjemné zprávy.

Graf 18: Schopnost manažerů sdělovat podřízeným i nepříjemné zprávy citlivě (v %)



Zdroj: vlastní zpracování



**Můžete uvést, s jakými chybami v komunikaci manažerů se setkáváte (můžete vybrat více možností)?**

Tabulka 19: Identifikované chyby v komunikaci manažerů ze strany respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
přerušování, skákání do řeči	9	10,2
nedostatek empatie	17	19,3
nenaslouchání	9	10,2
neumí říct věci jasně a stručně	24	27,3
neudělá si na komunikaci čas	6	6,8
komunikuje pouze online či offline	2	2,3
nedává najevo respekt komunikačnímu partnerovi	14	15,9
dává nejasné, nesrozumitelné instrukce a pokyny	35	39,8
vyjadřuje se příliš odborně, nerozumím mu	14	15,9
nepříjemné zprávy zamlčuje	3	3,4
vyvíjí přílišný nátlak	15	17,0
jeho komunikace je nudná, ztrácím pozornost	11	12,5
žádné chyby nevnímám	2	2,3
jiné chyby	2	2,3
celkem	163	185,2

Zdroj: vlastní zpracování

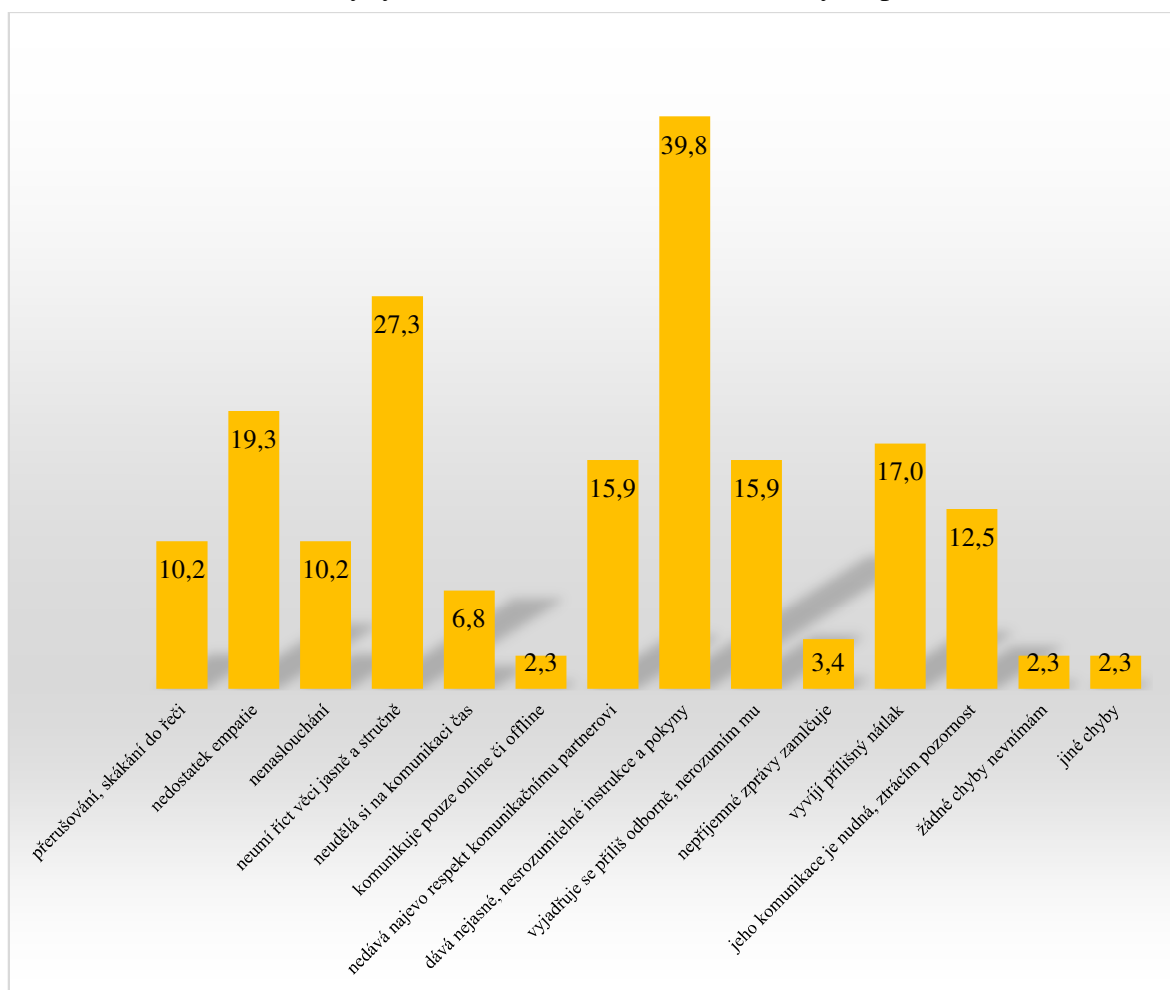
U této otázky dostali respondenti na výběr z poměrně četného souboru různých komunikačních chyb, jichž se mohou manažeři dopouštět. Mohli přitom v odpovědi na otázku označit více než jen jednu odpověď, pokud u manažerů vnímají více komunikačních chyb. Proto je pak celkový počet odpovědí vyšší než 100 % a v grafu níže jsou pro každou variantu uvedeny celkové počty respondentů odpovídajících na danou otázku kladně.

Lze si tedy všimnout, že nejčetnější chybou je podle 39,8 % dotázaných to, že manažeři vydávají nesrozumitelné instrukce a pokyny. Dále pak lze zmínit, že 27,3 % dotázaných uvedlo, že manažeři mají problém s tím, že neumějí říct věci jasně a stručně. Podle 19,3 % dotázaných projevují manažeři nedostatek empatie. Podle 17,0 % dotázaných vyvíjejí manažeři v komunikaci přílišný nátlak. Dále 15,9 % dotázaných uvedlo, že se manažeři vyjadřují příliš odborně a zaměstnanci jim často vůbec nerozumějí. Stejný počet respondentů (15,9 %) odpověděl, že manažeři v komunikaci nevyjadřují potřebný respekt zaměstnancům. Zdůraznit lze např. i 12,5 % dotázaných respondentů, podle nichž

manažeři komunikují nudně, a zaměstnanci tak mají problém udržet při jejich komunikaci pozornost. 10,2 % participujících respondentů ještě zmínilo skákání do řeči a 10,2 % si pak posteskl, že manažeři jim nenaslouchají.

Další z nabízených variant odpovědí volilo méně než 10 % respondentů. Např. 6,8 % dotázaných respondentů zmínilo, že manažeři si neudělají na komunikaci čas. Dále pak 3,4 % dotázaných zaměstnanců vnímalo chybu v komunikaci manažerů v tom, že zamlčují nepříjemné zprávy před svými zaměstnanci. Dále ještě 2,3 % dotázaných respondentů uvedlo, že jejich manažer s nimi komunikuje výlučně online nebo offline (tedy ne osobně). Dalších 2,3 % dotázaných respondentů zvolilo možnost odpovědi „jiné chyby“ a jen podle 2,3 % dotázaných respondentů není možné v manažerské komunikaci manažerů společnosti XY identifikovat jakékoliv chyby.

Graf 19: Identifikované chyby v komunikaci manažerů ze strany respondentů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Absolvují Vaši manažeři ve firmě nějaký odborný výcvik nebo školení komunikačních dovedností?

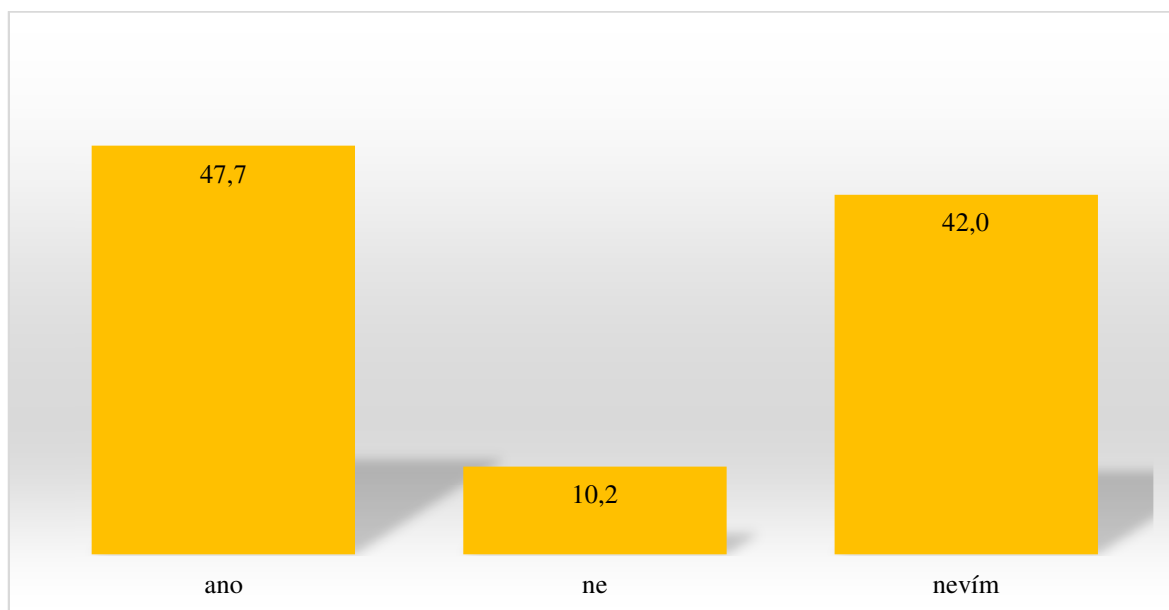
Tabulka 20: Zkušenost se vzděláváním manažerů ve vztahu ke komunikaci

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	42	47,7
ne	9	10,2
nevím	37	42,0
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Podle téměř poloviny dotázaných respondentů (47,7 %) absolvují manažeři prodejny nějaké školení či odborný výcvik zaměřený na komunikaci. Jen 10,2 % dotázaných se domnívá, že manažeři podle nich žádné speciální školení na komunikaci neabsolvují, a zbylých 42,0 % dotázaných odpovědělo, že nevědí, jestli manažeři absolvují nějaké odborné školení v oblasti komunikace.

Graf 20: Zkušenost se vzděláváním manažerů ve vztahu ke komunikaci (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

**Byl/a byste pro, aby Vaši manažeři absolvovali nějaké školení či výcvik v oblasti efektivní komunikace?**

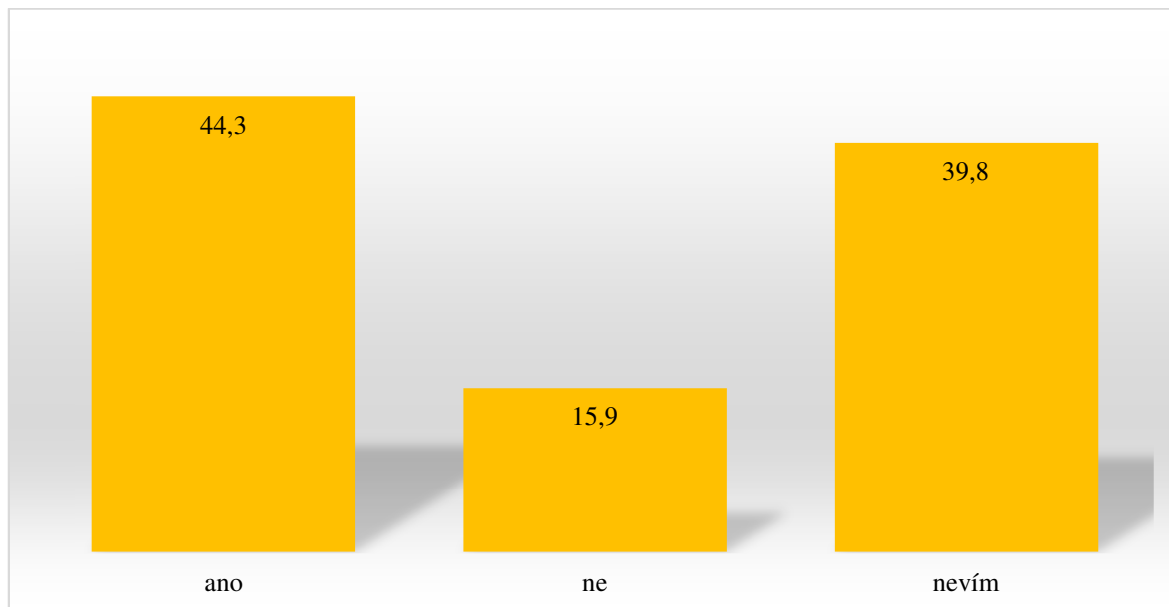
Tabulka 21: Názory respondentů na to, jestli by manažeři ve firmě měli absolvovat nějaké školení či výcvik v oblasti efektivní komunikace

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ano	39	44,3
ne	14	15,9
nevím	35	39,8
celkem	88	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů na tuto otázku odpovědělo, že by byli pro, aby manažeři absolvovali nějaké školení nebo výcvik v oblasti efektivní komunikace (44,3 %). Trochu překvapivě může vyznít zjištění, že 15,9 % dotázaných respondentů uvedlo, že nesouhlasí s tím, aby manažeři absolvovali školení zaměřené na efektivní komunikaci. Zbývajících 39,8 % dotázaných respondentů neví či neumí posoudit, jestli by manažeři měli absolvovat nějaké odborné školení v oblasti komunikace.

Graf 21: Názory respondentů na to, jestli by manažeři ve firmě měli absolvovat nějaké školení či výcvik v oblasti efektivní komunikace (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.7 Vyhodnocení výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zhodnotit komunikační dovednosti a schopnosti manažerů ve společnosti XY z pohledu zaměstnanců této firmy. Dílčím cílem bylo identifikovat nejčastější chyby v komunikaci manažerů a na základě nich pak navrhnout možná doporučení pro zefektivnění komunikace.

Pro naplnění cíle výzkumného šetření byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady, které je nyní možné vyhodnotit:

- **Výzkumný předpoklad 1:** Více než polovina dotázaných respondentů vyjadřuje spokojenost s tím, jak s nimi manažeři ve firmě komunikují.

### **Výzkumný předpoklad bylo možné potvrdit.**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než polovina dotázaných (62,5 %) pracovníků je spokojena s tím, jak manažeři ve společnosti XY komunikují se svými podřízenými. Konkrétně 22,7 % dotázaných odpovědělo, že jsou určitě spokojeni s tím, jak manažeři komunikují. Dalších 39,8 % dotázaných respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni s tím, jak manažeři komunikují.

V dalších otázkách byli respondenti dotázáni i na některé dílčí faktory komunikace manažerů. Více než polovina dotázaných zaměstnanců dále potvrdila, že jsou také spokojeni s tím, jak často s nimi manažeři komunikují. Z respondentů, kteří spokojeni s četností komunikace naopak nebyli, jich většina uvedla, že by upřednostnili denní komunikaci či komunikaci s manažerem 2× až 3× v týdnu. Dostatek informací mají zaměstnanci od svých manažerů většinou nebo občas (vždy jen 10,2 %). Podobné odpovědi byly u otázky ohledně srozumitelnosti a jasnosti informací.

- **Výzkumný předpoklad 2:** Více než polovina dotázaných respondentů souhlasí s tím, že manažeři jsou rovněž schopni aktivního naslouchání.

### **Výzkumný předpoklad nebylo možné potvrdit.**

Vyhodnotit oblast naslouchání bylo v tomto případě nesnadné. Nejvíce respondentů (38,6 %) uvedlo, že jejich manažeři umějí naslouchat jen výjimečně. Poté 28,4 % dotázaných odpovědělo, že manažeři umějí naslouchat jen občas.

- **Výzkumný předpoklad 3:** Podle více než poloviny dotázaných respondentů umějí manažeři efektivně komunikovat i nepříjemné zprávy či kritiku.

#### **Výzkumný předpoklad nebylo možné potvrdit.**

V této otázce bylo záměrem najít odpověď na otázku, jak dokáže/ou manažer či manažeři řešit konflikty. Podle více než poloviny dotázaných respondentů (53,4 %) jsou manažeři prodejny většinou schopni efektivně konflikty řešit. Avšak jen 2,3 % dotázaných respondentů odpovědělo, že jejich manažer umí vždy vyřešit konflikty. Více než polovina dotázaných respondentů se však dosud neseťkala s nutností řešit konflikty v práci. Vlastní zkušenost s řešením konfliktu s manažerem na pracovišti uvedlo 9,1 % respondentů, kteří řešili přímo konflikt mezi jimi samotnými a manažerem. Dalších 19,3 % dotázaných řešilo s manažerem svůj konflikt se spolupracovníkem nebo spolupracovnicí. Zbýlých 71,6 % dotázaných odpovědělo, že osobně s manažerem neřešilo žádný konflikt. Co se týče úspěšnosti vyřešených konfliktů u respondentů, zkušenosti zaměstnanců byly poměrně variabilní, u některých k vyřešení konfliktu došlo, u jiných naopak ne.

- **Výzkumný předpoklad 4:** Více než polovina dotázaných respondentů dokáže identifikovat alespoň dvě chyby v komunikaci manažerů.

#### **Výzkumný předpoklad nebylo možné potvrdit.**

V podstatě ani u jedné z nabízených chyb v komunikaci nebylo možné zaznamenat, že by ji u svých manažerů identifikovalo více než 50 % dotázaných zaměstnanců. Nejvíce respondentů (39,8 %) za chybu v komunikaci označilo stav, kdy manažeři poskytují nesrozumitelné instrukce a pokyny. Dále pak lze zmínit, že 27,3 % dotázaných uvedlo, že manažeři mají problém s tím, že neumějí říct věci jasně a stručně. Podle 19,3 % dotázaných mají manažeři nedostatek empatie.

Z dotazníkového šetření vyplynulo několik dalších zajímavých zjištění. Například lze zmínit, že víc jak polovina dotázaných respondentů je spokojena s tím, jak jejich manažeři řídí jejich prodejnu. Nejčastěji podle dostupných zjištění manažeři se svými podřízenými komunikují osobně, tváří v tvář, což lze považovat za značně pozitivní zjištění. Na druhém místě pak respondenti jmenovali komunikaci přes WhatsApp, Viber apod. Ve vztahu k neverbální komunikaci je možné zkonstatovat, že se zaměstnanci shodovali v názoru, že neverbální komunikace manažerů v dostatečné míře reflektuje jejich verbální projevy. Podle více než 50 % dotázaných respondentů však manažeři společnosti XY nejsou úplně

ve své komunikaci přesvědčiví. Přesvědčiví umějí být v komunikaci manažeři jen občas, a to podle 31,8 % dotázaných. Dalších 28,4 % dotázaných odpovědělo, že manažeři umějí být v komunikaci přesvědčiví jen výjimečně. Prostřednictvím komunikace dokážou podle nejvyššího počtu odpovídajících respondentů manažeři namotivovat zaměstnance jen občas.

Důvěru ve své manažery však potvrdilo 52,9 % dotázaných respondentů. Konkrétně 11,4 % dotázaných se v dotazníku svěřilo, že svému manažerovi určitě důvěřují. Dalších 40,9 % dotázaných označilo odpověď, která dokládá, že svému manažerovi spíše důvěřují. Důvěra se mnohdy buduje na pracovišti právě i prostřednictvím komunikace, dodržováním řečeného apod., proto byla otázka v dotazníku i na ni. Co se pak týkalo například sdělování nepříjemných zpráv, tam byly odpovědi respondentů notně roztráštěné, což mohlo například souviset s tím, že ne všichni zaměstnanci musejí mít vlastní zkušenost, kdy jim manažer sděloval nějakou nepříjemnou zprávu (často například výpověď z pracovního poměru, pokárání za nějakou chybu apod.). Podle téměř poloviny dotázaných respondentů manažeři prodejen absolvují nějaká školení či kurzy zaměřující se na rozvoj komunikace. Necelá polovina respondentů by pak manažerům takové školení s jistotou doporučovala.

## 5 Návrhy a doporučení

Celkově z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo několik poměrně zásadních zjištění. Dotazovaní zaměstnanci konzistentně uváděli, že jsou s úrovní komunikace svých nadřízených (manažerů) spokojeni podobně jako i s tím, jak dobře si vedou v oblasti řízení. Manažeři se svými kolegy komunikují převážně osobně. Z identifikovaných vybraných problémů zaměstnanci zmiňovali nepříliš časté naslouchání ze strany svých manažerů. Zároveň s tím je nutné zmínit, že zaměstnanci nebyli plně přesvědčeni o schopnosti manažerů zdárně řešit případné konflikty a citlivě sdělovat nepříjemné zprávy. Zdaleka ne vždy působí na své zaměstnance v komunikaci přesvědčivě. A ani jejich schopnost motivovat prostřednictvím komunikace nebyla zaměstnanci hodnocena nejlépe. Na druhou stranu z identifikovaných chyb jich zaměstnanci příliš mnoho nejmenovali.

Obecně by bylo možné zkonstatovat, že dotazovaní respondenti (zaměstnanci) neidentifikovali žádné závažné nedostatky v tom, jak manažeři společnosti XY komunikují. Když byli dotázáni na obecnou spokojenost s komunikací, projevovali veskrze příznivý postoj. Přesto však z některých otázek vyplynuly i jisté slabší oblasti. Například zaměstnanci intenzivně vnímali, že manažeři nejsou úplně zběhlí v aktivním naslouchání, které však tvoří jeden ze základů efektivní komunikace. Je zřejmé, že manažeři nemohou komunikovat efektivně jen směrem k zaměstnancům, ale musejí být ochotni je také vyslechnout a jejich sdělení respektovat. V tomto ohledu lze manažerům bezesporu doporučit, aby věnovali zvýšenou pozornost a zájem nejen tomu, jak komunikují, ale aby si našli také čas na to, aby své zaměstnance vyslechli. To může být někdy v pracovním stresu a presu jistě náročné. Manažeři mohou přímo vyhledat svého podřízeného a dotazovat se ho na to, jestli potřebuje sdělit nějakou informaci, avšak mnohem efektivnější pro aktivní naslouchání se v tomto případě jeví pořádání pravidelných (týdenních) porad.

Během porad by měl manažer nejen vyhodnocovat uplynulý týden a zadávat úkoly na další období, ale měl by zaměstnancům poskytnout tolik potřebný prostor k tomu, aby i oni sami vyjádřili své názory či nápady. Zaměstnanci však musejí mít jistotu a důvěru v to, že mohou svobodně a bez obav vyjádřit svůj názor, aniž by se ze strany manažera (nebo dalších spolupracovníků) dočkali výsměchu, ponížení nebo znehodnocení zastávaného názoru. Někteří pracovníci však přesto mohou mít obavy z veřejného vystoupení na poradě a ze sdělení a sdílení svého vlastního názoru s ostatními. Proto by měl manažer mít



možnost se s podřízenými setkávat i osobně, mimo pracovní kolektiv, například v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců, které je v organizaci realizováno. Při takovém hodnocení má manažer pracovníkům sdělit hodnocení jejich práce, ale současně s tím je nechat vyhodnotit nejen vlastní práci a výkony, ale třeba i výkon sebe sama jako manažera. Pak je možné očekávat, že i zaměstnanci budou vnímat komunikaci manažerů jako efektivní, neboť budou mít pocit, že se o jejich názory a hodnocení nadřízených zajímají.

Aby však výše uvedené návrhy mohly efektivně zafungovat, je nezbytnou podmínkou to, aby poté, co zaměstnanci sdělí své názory, návrhy nebo hodnocení, si je manažer nejen vyslechnul, ale také některé z těchto názorů, nápadů aj. zavedl přímo do praxe, eventuálně pracovníkům detailně sdělil, z jakých konkrétních důvodů jejich názor, návrh apod. zrealizovat nelze. Neméně důležité je dávat zaměstnanci najevo, že si manažer cení vzájemné interakce a komunikace. Aby měli zaměstnanci skutečný zájem sdělovat vlastní návrhy a nápady, musejí mít pocit, že se o ně nejen někdo skutečně zajímá, ale že je třeba i zkusí zrealizovat, pozitivně na ně odpoví apod.

Z dotazníku dále jasně vyplynulo, že se zaměstnancům manažeri nejeví úplně přesvědčiví v komunikaci. Je otázkou, v jakém směru či v jakých oblastech mají zaměstnanci tuto zkušenost. Schopnost přesvědčivé komunikace obvykle plyne z toho, jak si manažer za svými názory stojí, jaké má podklady a informace k tomu, co sděluje. Je na místě tedy ještě případně detailněji zjistit, v jakém ohledu tato eventuální „nepřesvědčivost“ práci manažerů ovlivňuje a co je její hlavní příčinou. Pokud je to nedostatečná informovanost, je na místě, aby vedení s manažery různá nařízení či pokyny lépe komunikovalo. Nepřesvědčivost manažera může rovněž plynout z toho, že o tom, co má sdělit zaměstnancům, sám není plně přesvědčen. Může se to mimo jiné týkat již opakovaně uváděného sdělování ryze nepřijemných zpráv apod. V tomto ohledu by mohlo manažerům pomoci například školení v oblasti komunikace.

Co se týká oblasti vzdělávání manažerů, podle dotázaných pracovníků manažeri organizace vybraná školení či kurzy komunikace absolvují. Přesto necelá polovina z nich uvedla, že by manažerům doporučila v takto orientovaném sebevzdělávání i nadále pokračovat. Školení manažerů v oblasti komunikace bezpochyby patří k velmi podstatným a smysluplným vzdělávacím aktivitám a nemělo by být vedením podceňováno. V tomto ohledu je možné se zaměřit jak na obecné komunikační dovednosti, tak i na poněkud

specifičtěji zaměřená školení. Například přímo školení v oblasti řešení konfliktů na pracovišti.

Jak totiž vyplynulo z dotazníkového šetření, ani řešení eventuálních konfliktů na pracovišti nebo konfliktů mezi manažerem a pracovníky nehodnotili zaměstnanci příliš pozitivně. Pravdou je, že konflikty bývají velmi často nepříjemnou záležitostí a ne každému manažerovi může být dána schopnost řešit konflikty přirozeně. Často je třeba se ji (na)učit, čemuž v mnoha ohledech napomáhá zejména přímá zkušenost a několik zažitých konfliktů na pracovišti. Na druhou stranu je to právě manažer, kdo by měl být osobou povolanou k tomu, aby zvládnul udržet příznivou atmosféru na pracovišti a při nějakém konfliktu zasáhl tak, aby se poté situace na pracovišti navrátila do normálu. Ačkoliv je přínosné absolvovat nějaké školení či kurz zaměřený na řešení konfliktů, stejně tak může být efektivní sdílet zkušenosti mezi manažery navzájem. Lze předpokládat, že manažeři napříč jednotlivými obchody budou mít odlišné zkušenosti s konflikty, přičemž jejich příčiny se mohou ukázat jako dosti podobné (související například s organizační kulturou, nastavenými pravidly hodnocení zaměstnanců apod.). Ideální možností, jak zrealizovat sdílení zkušenosti manažerů napříč prodejny, je například využívání sdílených videohovorů ve formě porad manažerů (například jednou v měsíci). Případně je možné, aby vedení organizovalo pravidelné teambuildingy určené jen manažerům prodejen. Teambuilding je totiž skvělou příležitostí, jak se mohou (nejen) manažeři navzájem poznat v jiných než v profesních situacích, navázat nová přátelství a vztahy, zjistit o sobě něco navzájem a třeba si i předat cenné profesní zkušenosti, a to zcela neformálně a bez nežádoucího tlaku na výkon.

Ve vztahu k problematice vzdělávání manažerů a školení či kurzů komunikačních dovedností je možné manažerům doporučit i účast na kurzech podporujících pozitivní prostředí, které pak následně generuje spokojené a motivované zaměstnance. Motivovaný a spokojený zaměstnanec byl samotnými respondenty identifikován jako jeden z faktorů, které nejsou manažeři svou komunikací schopni zajistit. Je přitom zapotřebí, aby manažeři uměli motivovat zaměstnance ke zlepšování pracovního výkonu a rozvíjení schopností, aniž by se museli omezovat pouze na systém bonusů a odměn (eventuálně trestů). Mnohem efektivnější cestu nabízí motivace pochvalou, uznáním, poděkováním apod. Nejenže tento velmi účinný motivační nástroj nic nestojí a nikomu jím není možné ublížit, ale zpravidla také mívá i mnohem větší efekt. Manažeři sami by si měli uvědomovat, že způsobem své

komunikace mohou pracovníky intenzivně motivovat. K tomu však je třeba volit ve správnou chvíli ta správná slova. A samozřejmostí a jistou podmínkou motivace je i schopnost rozeznat motivační faktory, které jsou zároveň „hnací“ silou pracovního výkonu jeho zaměstnanců. K tomu musí manažer pěstovat i svou schopnost aktivně naslouchat druhým a zajímat se o jejich názory a emoce.

Komunikace představuje poměrně široký komplex schopností, které se navzájem ovlivňují a často spolu i úzce souvisejí. Proto by podpora komunikace manažerů měla být vždy komplexní a široká. Hlavní doporučení na podporu efektivní komunikace ovšem primárně souvisí především s ochotou samotných manažerů se ve své komunikaci zlepšovat a zdokonalovat. Teprve poté je možné hledat způsoby a možnosti zefektivnění jejich komunikace. Výsledky prezentovaného šetření byly prezentovány samotným manažerům sledované organizace a možná by je to mohlo navést k tomu, aby svou komunikaci směrem k zaměstnancům zlepšili v závislosti na tom, jaké skutečnosti byly zaměstnanci identifikovány jako ne úplně ideální.

Z hlediska dalších možností poznání situace ve společnosti by do budoucna bylo přínosné doplnit tento výzkum například výzkumným šetřením vedeným přímo s manažery společnosti. Nanejvýš vhodné by v tomto ohledu mohlo být využití metody rozhovorů, neboť manažerů by pro výzkumné šetření bylo získáno méně, a proto by bylo i reálně realizovat rozhovory (což by s 88 zaměstnanci bylo časově, organizačně a administrativně velmi náročné). Manažerů by se v rozhovorech bylo příhodné ptát zejména na jejich vlastní sebehodnocení komunikace, ale mohli by být přímo dotazováni též na metody komunikace, které používají při řešení konfliktů, při motivaci zaměstnanců a také při jejich hodnocení. Zajímavé by bylo i zjišťování, jak sami manažeři vnímají své komunikační schopnosti a zda jsou si vědomi případných slabín, které by bylo možné posílit například právě zmiňovanými školeními. Optimální by následně bylo porovnat data z obou provedených šetření a zjistit, jak svou komunikaci vnímají samotní manažeři a jak ji hodnotí jejich podřízení. Je možné, že by byly zjištěny určité nesrovnalosti, případně by naopak panovala shoda mezi oběma skupinami respondentů. I na základě takto získaných výsledků by bylo možné dále řešit situaci na konkrétní pobočce či stanovit konkrétní doporučení preventivního charakteru.

## Závěr

Předkládaná práce se ve svém obsahu věnovala problematice důležitosti komunikačních dovedností manažerů, především pak ve vztahu k jejich činnostem souvisejícím s řízením lidí. Cílem práce bylo zhodnotit komunikační dovednosti manažerů vybrané firmy z maloobchodního prodeje z pohledu zaměstnanců firmy a navrhnout doporučení pro zefektivnění manažerské komunikace.

Pro naplnění cíle práce byl její text rozdělen na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce byl nejprve objasněn význam komunikace a následně pak představen význam a obsah manažerské práce. Samostatné pozornosti se zde dostalo manažerským komunikačním dovednostem a jejich vlivu na výkon, spokojenost a motivaci zaměstnanců, dále stylům manažerské komunikace a pravidlům efektivní komunikace manažera. V navazující praktické části byla poté na příkladu konkrétní vybrané firmy sledována efektivita manažerské komunikace v praxi. Prostřednictvím dotazníkového šetření byli zaměstnanci firmy dotazováni na komunikační dovednosti manažerů, tedy svých přímých nadřízených. Na základě zjištěných informací byla navržena opatření pro zefektivnění komunikace manažerů firmy.

Byly stanoveny čtyři výzkumné předpoklady. **Výzkumný předpoklad 1** byl ve znění: Více než polovina dotázaných respondentů vyjadřuje spokojenost s tím, jak s nimi manažeři ve firmě komunikují. **Výzkumný předpoklad 2** byl ve znění: Více než polovina dotázaných respondentů souhlasí s tím, že manažeři jsou rovněž schopni aktivního naslouchání. **Výzkumný předpoklad 3** byl ve znění: Podle více než poloviny dotázaných respondentů umějí manažeři efektivně komunikovat i nepříjemné zprávy či kritiku. **Výzkumný předpoklad 4** byl ve znění: Více než polovina dotázaných respondentů dokáže identifikovat alespoň dvě chyby v komunikaci manažerů. Ze všech stanovených předpokladů bylo možné potvrdit pouze jeden, a to ten, který uváděl, že respondenti jsou spokojeni s tím, jak jejich manažeři s nimi komunikují. Z dalších zjištění vyplynulo, že co se týče aktivního naslouchání, tam vyjadřovali respondenti spíše menší spokojenost podobně jako v případě, že podle všeho manažeři nedokážou efektivně řešit konflikty či nepříjemné zprávy. Rovněž nebylo ani možné potvrdit předpoklad, že více než polovina dotázaných respondentů dokáže identifikovat alespoň dvě chyby v komunikaci manažerů, což lze naopak považovat za dobré zjištění.

Ze čtyř prvotně stanovených výzkumných předpokladů nakonec bylo možné potvrdit pouze jeden, a to ten, jenž predikoval, že jsou respondenti spokojeni s tím, jak s nimi jejich manažeři komunikují. Z celého provedeného dotazníkového šetření tedy vyplynulo, že dotázaní zaměstnanci jsou vesměs s komunikací svých manažerů spokojeni podobně jako s tím, jak zvládají řízení. Manažeři se svými kolegy komunikují převážně osobně. Z identifikovaných určitých problémů zaměstnanci zmiňovali ne úplně časté naslouchání od svých manažerů, pak ještě bylo možné zmínit, že zaměstnanci nebyli úplně přesvědčeni o schopnosti manažerů řešit konflikty a citlivě sdělovat nepříjemné zprávy, nepřipadali zaměstnancům ve své komunikaci vždy přesvědčiví a ani jejich schopnost motivovat prostřednictvím komunikace nebyla zaměstnanci hodnocena nejlépe. Na druhou stranu z identifikovaných chyb jich zaměstnanci příliš mnoho nezmiňovali.

Na základě zjištěných problematických oblastí byla navržena příslušná preventivní opatření, která se zaměřují zejména na posílení schopností manažerů naslouchat svým zaměstnancům. K tomu bylo doporučeno pořádání pravidelných meetingů zaměstnanců s manažery. Z dalších doporučení byly uváděny školení či kurzy směřované na rozvoj komunikačních dovedností manažerů, ale také na motivaci zaměstnanců. Mimo školení bylo doporučeno organizování vzájemného sdílení zkušeností mezi manažery jednotlivých prodejen (zejména ve vztahu k řešení konfliktů), ale také bylo apelováno přímo na samotné manažery, aby se ze zjištěných skutečností poučili a snažili se i vlastními silami své komunikační dovednosti rozvinout k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Komunikace manažerů je jednou z naprosto zásadních a podstatných podmínek úspěšného řízení zaměstnanců. Ne všichni manažeři však mají tyto schopnosti v rozsahu potřebném k úspěšnému řízení lidí, schopnost komunikace může být dána do určité míry temperamentem, v případě manažerského řízení se je vhodné ji naučit a seznámit se s pravidly efektivní komunikace a také s nejčastějšími chybami, jichž se lze v případě komunikace se zaměstnanci dopustit. Ne vždy jsou si však manažeři svých komunikačních chyb vědomi. Zaměstnanci mohou být sice s komunikací manažerů nespokojeni, ale pokud nedostanou možnost tuto nespokojenost vyjádřit a interpretovat (bez rizika postihu), nemusí se management nikdy dozvědět, že manažerská komunikace nefunguje a že zaměstnanci pocítují nespokojenost a nedůvěru vůči manažerům.

Proto lze přínos této práce vnímat nejen v tom, že se zaměstnanci a především pak manažeři vybrané společnosti XY dozvěděli, jak efektivně vnímají komunikaci jejich

zaměstnanci, ale práci a její zjištění mohou využít i další firmy. Zejména pak v tom, aby všechny firmy, kde dochází k manažerskému řízení, věnovaly pozornost efektivitě komunikace svých manažerů a poskytly zaměstnancům možnost ji hodnotit. Ideální se proto jeví právě anonymní dotazování, neboť pracovníkům zajišťuje možnost sdělit upřímně a otevřeně své názory bez obavy z postihu, zesměšnění apod. Ovšem opomenout pak nelze ani poslední krok ve formě zajištění efektivitě komunikace, kterým je nejen seznámení se s výsledky hodnocení zaměstnanců, ale především náprava zjištěných problémových oblastí.

## Seznam použitých informačních zdrojů

BEDNÁŘ, V. et al., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, F. et al., 2001. *Management*. Praha: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BERKOVÁ, P., 2017. Lidské zdroje pod lupou: Jak zaměstnanci oznámit výpověď. *Personalistika*. (3): 58.

BOHÁČEK, J., 2020. *Sociologie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-31-8.

ČÁBALOVÁ, D., 2011. *Pedagogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2993-0.

ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D., 2007. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1552-0.

DEVITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

HOLÁ, L. et al., 2013. *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4109-3.

CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

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

KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOZEL, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 1. vydání. ISBN 978-80-247-0966-6.

LAHNEROVÁ, D., 2010. *Asertivita pro manažery. Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8331-4.

- LINHARTOVÁ, V., 2007. *Praktická komunikace v medicíně: pro mediky, lékaře a ošetřující personál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1784-5.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9835-6.
- NOVÝ, I. a A. SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D.; JAROŠOVÁ, E. a H. LORENCOVÁ, 2017. *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-7261-490-5.
- POKORNÁ, A., 2010. *Komunikace se seniory*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3271-8.
- PRUKNER, V., 2014. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-4329-4.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. et al., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SUGIYANTORO, N. L. A.; WIJAYA, M. a S. SUPRIYADI, 2022. Benefits of WhatsApp as a Communication Media on Small Business Social Networks. *The Journal of Society and Media*, 6(1), 1–16.
- SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R. a E. KAŠPAROVÁ, 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-038-4.
- ŠNÝDROVÁ, I.; DEPOO, L.; URBANCOVÁ, H. et al., 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, J., 2019. Nejčastější chyby začínajících manažerů. *Práce a mzda*. (2): 32–37.



- URBAN, J., 2019. Příčiny, prevence a řešení konfliktů v práci. *Práce a mzda*. (10): 29–34.
- URBAN, J., 2019. Zásady úspěšné řídicí komunikace. *Práce a mzda*. (4): 37–42.
- VÁCHAL, J.; VOCHOZKA, M. et al., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8682-7.
- VETEŠKA, J., 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VÝROST, J., 2008. *Sociální psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1428-8.

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

## **Přílohy**

### Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na zhodnocení komunikace a komunikačních dovedností manažerů Vaší firmy z Vašeho pohledu. Dotazník je naprosto anonymní, můžete být proto v odpovědích naprosto upřímní. Pokud není přímo v dotazníku uvedeno jinak, zvolte jen jednu variantu odpovědi (zakroužkujte apod.).

Předem děkuji za Váš vynaložený čas!

Jste:

- a) žena
- b) muž

Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) necelý 1 rok
- b) mezi 1 až 5 lety
- c) více než 5 let

Jak jste spokojen/a s vedením ze strany manažerů ve Vaší firmě?

- a) určitě spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) určitě nespokojen/a

Jste spokojen/a s tím, jak s Vámi Váš manažer ve firmě komunikuje?

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

Jakým způsobem se svým/i manažerem/manažery nejčastěji komunikujete?

- a) osobně
- b) telefonicky
- c) e-maily
- d) online komunikací prostřednictvím počítače
- e) komunikací prostřednictvím komunikačních platforem WhatsApp, Viber apod.
- f) jinak:
- g) vůbec nekomunikujeme

Jste spokojen/a s tím, jak často s Vámi manažeri komunikují ohledně zadávání úkolů a jejich splnění?

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

Pokud ne, jak častou komunikaci byste od svého manažera očekával/a?

- a) vyhovuje mi stávající četnost
- b) několikrát denně
- c) 1× denně
- d) zhruba 2× až 3× v týdnu
- e) 1× týdně
- f) méně často (doplňte.....)

Máte od svých manažerů vždy dostatek informací?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Máte od svých manažerů vždy jasné a srozumitelné informace (ohledně zadané práce a postupů)?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Umí Váš/Vaši manažer/manažeři naslouchat, když jim potřebujete něco říci?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Řekl/a byste, že neverbální komunikace manažera/manažerů se shoduje s tím, jaké informace/pokyny aktuálně verbálně sděluje/í?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Umí být Váš/Vaši manažer/manažeři ve své komunikaci přesvědčivý/í (strhne/ou na svou stranu posluchače)?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Dokáže/ou Váš/Vaši manažer/manažeri své podřízené slovně namotivovat k vyšším výkonům?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Důvěřujete tomu, co Vám manažer říká a jak se pak chová?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Umí Váš/Vaši manažer/manažeri řešit efektivně konflikty?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Vy osobně už jste řešil/a s manažerem/manažery nějaký/é konflikt/y?

- a) ano, mezi mnou a manažerem
- b) ano, mezi mnou a spolupracovníkem/ky
- c) ne

Pokud ano, došlo ke zdárnému vyřešení konfliktu tak, aby byly spokojeny obě strany?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne

Zvládá/ají Váš/Vaši manažer/manažeři sdělovat svým podřízeným i nepříjemné zprávy citlivě?

- a) vždy
- b) většinou ano
- c) občas
- d) výjimečně
- e) ne
- f) nemám zkušenost

Můžete uvést, s jakými chybami v komunikaci manažerů se setkáváte (můžete vybrat více možností)?

- a) přerušování, skákání do řeči
- b) nedostatek empatie
- c) nenaslouchání
- d) neumí říct věci jasně a stručně
- e) neudělá si na komunikaci čas
- f) komunikuje pouze online či offline
- g) nedává najevo respekt komunikačnímu partnerovi
- h) dává nejasné, nesrozumitelné instrukce a pokyny
- i) vyjadřuje se příliš odborně, nerozumím mu
- j) nepříjemné zprávy zamlčuje
- k) vyvíjí přílišný nátlak
- l) jeho komunikace je nudná, ztrácím pozornost
- m) žádné chyby nevnímám
- n) jiné chyby:

Absolvují Vaši manažeři ve firmě nějaký odborný výcvik nebo školení komunikačních dovedností?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

Byl/a byste pro, aby Vaši manažeri absolvovali nějaké školení či výcvik v oblasti efektivní komunikace?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím