

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE V OBCHODNÍ SFÉŘE

Autor práce: Alexandr Chodura

Studijní obor: Management a marketing služeb

Forma studia: prezenční

Vedoucí práce: prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., dr. h. c.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a zkušeností, s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. PaedDr. Gabrielu Švejdovi, CSc.,
dr.h.c. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	9
2 KOMUNIKACE A FUNKCE KOMUNIKACE V MARKETINGU	10
2.1 Pojem komunikace	10
2.1.1 Struktura mezilidské komunikace	10
2.2 Komunikační dovednosti	11
2.3 Druhy komunikace	12
2.3.1 Interpersonální komunikace	12
2.3.2 Skupinová komunikace	13
2.3.3 Manažerská komunikace	14
2.3.4 Masová komunikace.....	15
2.4 Bariéry mezilidské komunikace	15
2.5 Verbální a neverbální projevy	16
2.6 Rétorika	17
3 MANAŽER, FUNKCE MANAŽERA	20
3.1 Osobnost manažera v pracovní komunikaci	21
3.2 Chyby v komunikaci manažerů.....	22
3.2.1 Krajní meze manažerské komunikace.....	24
3.3 Vymezení činnosti manažera v pozici obchodního zástupce firmy	26
3.4 Východiska pro rozvoj osobnosti obchodního zástupce	29
4 VÝZKUM POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ NA NIŽŠÍM MANAŽERSKÉM POSTU KE KOMUNIKACI V OBCHODNÍ SFÉŘE	31
4.1 Empirická východiska.....	31
4.1.1 Vymezení problému a předmětu zjišťování	31
4.1.2 Metody výzkumu	32
4.1.3 Cíle a hypotézy.....	36
4.1.4 Soubor zjišťování a rozbor zpracování faktů	36
4.1.5 Odpovědi na otázky z dotazníku	37
4.1.6 Vyhodnocení platnosti hypotéz.....	39
4.2 Závěry výzkumu.....	41
4.2.1 Okruhy zásadního zjištění	41
ZÁVĚR	43

Závěry a analýza vývoje zkoumaného stavu.....	43
Komparace závěrů s hypotézami a výzkumem.....	44
ABSTRAKT.....	47
ABSTRACT.....	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
Literární zdroje.....	48
Elektronické zdroje.....	50
PŘÍLOHY.....	51

ÚVOD

Základní schopností manažera je umět vést své podřízené a komunikovat se svými spolupracovníky a obchodními partnery. V dnešní době není problém informace získat, ale problém nastává v samotném pochopení získaných informací, se zpracováním a předáním informace dál. Manažer musí zvládnout informace získat, pochopit a předat tak, aby jeho podřízení věděli, jaké jsou jejich dílčí úkoly v systému práce celé firmy. Schopnost vést lidi představuje jednu z klíčových schopností manažera.

Mezilidská komunikace obsahuje několik různých typů a manažerská komunikace je jedním z těchto specifických typů. Tato komunikace se zaměřuje na řešení úkolů na různých pracovních pozicích a jejich vazbou na řídicí orgán společnosti. Aby firma dosáhla svých předem určených cílů, je nutné stanovit si přesné postupy v plánování, vedení lidí, organizování a zpětnou kontrolu. Pokud jsou splněny všechny tyto předpoklady, projevuje se ve firmě kvalitní týmová práce, dobré pochopení úkolů zadaných písemně či verbálně, výměna informací je bez zbytečných ruchů a podnik tak efektivně funguje. Pokud je manažerská komunikace na kvalitní úrovni, pomůže manažerovi v porozumění v celém procesu rozhodování, k odevzdávání a přijímání informací, které jsou potřebné k řídicí činnosti, k ovlivňování motivace, hodnotové orientace, chování a jednání podřízených a spolupracovníků.

Osobní zkušenosti, které jsem získal za mnohaletou praxi v obchodní sféře, mi ukázaly, že se komunikačním procesům v obchodní sféře nevěnuje dostatečné pozornost. Stejně tak se zaměřuji na firemní kulturu a její vliv na efektivní chod podniku, na manažera, jako rozhodujícího subjektu manažerské komunikace. Cílem mé práce je zmapovat celkovou situaci manažerů - obchodních zástupců - a naznačit východiska pro zkvalitnění manažerské komunikace v obchodní sféře. K dobrému porozumění problematice manažera - a z toho vyplývající i postavení obchodního zástupce jako specifické manažerské funkce - bylo nutné vysledovat komparační práci s odbornou literaturou východiska psychologických vztahů ve struktuře mezilidské komunikace. V práci jsem se pokusil vysledovat druhy komunikace - od obecných druhů jako komunikace interpersonální, skupinové, masové až ke specifickým formám komunikace manažerů. Všechny tyto druhy komunikace mají svá teoretická východiska,

jejichž poznání a osvojení v praxi může mít v současné snaze celé naší společnosti o zlepšení konkurenceschopnosti velký význam.

V odborné literatuře se v poslední době věnuje pozornost metodice práce manažerů - zejména v poznání a odstraňování bariér mezilidské komunikace, sledováním chybného jednání manažerů a jisté „návodů“, jakým způsobem lze tyto chyby v komunikaci odstraňovat. Zvláštní pozornost jsem věnoval v této souvislosti problematice rétoriky, která by se v kontextu názvu mé práce - manažerská komunikace v obchodní sféře - mohla jevit jako nepodstatná. Ze své práce však vím, že právě kultivovaný jazykový projev, inteligence verbálního projevu, a zejména psychologické poznatky (melodie řeči, přízvuk, intonace a zejména vhodná stavba vět, přiměřená úrovni a postavení člověka v manažerské komunikaci) může v pracovním procesu manažera docílit optimální výsledky.

I když se poměrně bohatá literatura - u nás uváděná zejména ve redakci nakladatelství Grada Publishing – věnuje snad vyčerpávajícím způsobem osobnosti manažera, není v současnosti žádná literatura, která by specifikovala osobnost, činnost a úskalí v této činnosti u postavení „nižší“ funkce v managementu - obchodního zástupce firmy. Je s podivem, že toto poměrně silně zastoupené pracovní postavení je mimo pozornost publikujících odborníků v managementu.

Proto jsem se rámcově pokusil vymezit toto zaměstnání vlastní empirií, protože na této pozici - u různých firem s různým obchodním zaměřením - pracuji více než 11 let. Ve svém zkoumání jsem vyšel z poměrně malého vzorku respondentů a jsem si vědom, že kvantitativní pojetí mého průzkumu může pouze naznačit problematiku této pracovní pozice. Forma nestandardizovaného rozhovoru již v počátku mého výzkumu objevila nečekané souvislosti zkoumaných skrytějších problémů komunikace obchodních zástupců, ať se již jednalo o další profesní aspirace, obavy ze ztráty zaměstnání nebo ochotu k řešení jejich profesních nedostatků.

Kvantitativní výzkum zkoumal mimo jiné, zda úspěch, míra a kvalita komunikačních dovedností je dána pouze typologií osobnosti a délkou praxe v oboru, oceňování jejich jednání od vedení firem, perspektivy tohoto zaměstnání pro delší období života a ochotu k dalšímu - blíže nespecifikovanému - vzdělávání, které by vedlo ke kvalitnějšímu výkonu.

Má práce se proto pokouší - na poměrně malé ploše - dokázat důležitost dovedností manažera ve funkci obchodního zástupce, a to zejména v dovednosti vlastní prezentace osobnosti s výrazným rysem sebejistoty, empatie a důvěryhodnosti.

Bylo by nad rámec bakalářské práce navrhnout konkrétní systémové dovednosti stávajících obchodních zástupců, navíc se zcela odlišným stupněm předchozího vzdělání. Myslím však, že aspirace obchodních zástupců (alespoň zkoumaných ve vzorku z oblasti obchodu drobným zbožím a potravinářství), daná jednak pocitem nutnosti rozvoje vlastní osobnosti, a jednak výhledem lepšího finančního ohodnocení, vytváří předpoklad poměrně velkého množství zájemců o adekvátní vzdělání v oblasti manažerské komunikace.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

V první části bakalářské práce jsou vymezeny základní charakteristiky komunikace, tak jak jsou publikovány v odborné literatuře. Vzhledem k širokému tématu se zaměřím na body, které přímo souvisejí s tématem mé bakalářské práce a jsou v obecném povědomí lidí. Zaměřím se na typy komunikací a jejich praktické využití.

Kromě této komparativní části práce se chci zaměřit na teoreticky nepřiliš rozpracované téma - činnost manažera ve funkci obchodního zástupce firmy. V této části vycházím z mých konkrétních poznatků ve funkcích obchodního zástupce, zejména u dvou firem s nadnárodním dosahem v oblasti distribuce potravin a drobného zboží; to vše s důrazem na zkoumání schopnosti komunikace.

Z těchto osobních zkušeností vychází i nutnost zkoumání postojů obchodních zástupců ke kvalitě komunikace. Vzhledem k cíli práce jsem provedl u tří respondentů předběžný, informativní nestandardizovaný rozhovor, jehož vyhodnocení bylo podkladem a východiskem pro další kvantitativní výzkum. V rámci mých možností vyplývajících ze současného i minulého pracovního poměru bylo možné oslovit dotazníkem (viz příloha) omezený počet respondentů. Po odečtení nezpracovatelných odpovědí bylo vyhodnoceno 25 respondentů. Dotazník sledoval možnost důkazu tří vytčených hypotéz. Kromě toho umožnily odpovědi zobecnit další údaje, které vyplynuly z kombinace položených otázek ve vztahu k některým dalším údajům. Závěry byly zpracovány do formy grafů, které pregnantně prezentují zkoumanou problematiku.

Výsledky výzkumu jsou formulovány do okruhu zásadního zjištění, tj. plné nebo částečné potvrzení tří předem stanovených hypotéz, a okruhů specifického zjištění. Tyto okruhy prezentují další okolnosti manažerské práce obchodních zástupců, které mají následný vliv nejen pro závěry výzkumu, ale také pro závěr a analýzu celého zkoumaného stavu.

Závěr práce přináší na základě vyhodnocení možnost zvyšování kvality práce manažerů v obchodní sféře se zaměřením na komunikaci, další přípravu a profesní perspektivu obchodních zástupců firem.

2 KOMUNIKACE A FUNKCE KOMUNIKACE V MARKETINGU

2.1 Pojem komunikace

Komunikace je proces přijímání a využití informace. Pojem komunikace pochází z latinského slova „*communicare*“ a vyjadřuje spolupodílet se s někým na něčem.¹ Všeobecně můžeme pojem komunikace vysvětlit jako proces, kdy se vyměňují a přijímají informace v různých podobách.

Dalším typem komunikace je mezilidská komunikace. Jde o komunikaci mezi lidmi, kdy si lidé předávají informace, myšlenky nebo názory. Při komunikaci dochází ve společnosti ke vzniku nových společenských vazeb a sociálních kontaktů. Mezilidská komunikace plní ve společnosti čtyři základní funkce:

- a) **Informovat** – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit.
- b) **Instruovat** – navést, naučit, dát radu, zasvětit.
- c) **Přesvědčit** – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit.
- d) **Pobavit** – rozveselit druhého, sebe.²

„Komunikace je skutečně nezastupitelnou organickou součástí řídicí činnosti, kterou manažer realizuje na základě rozhodovací, příkazovací, informační, metodické i kontrolní pravomoci.“³

2.1.1 Struktura mezilidské komunikace

Podle Ernekera rozlišujeme následující strukturu mezilidské komunikace:

- a) **Komunikátor** je subjekt komunikace. Odesílá a přijímá informace, sděluje je a přijímá odpovědi.
- b) **Kódování** je uložení informace do formy způsobilé ke komunikaci. Informace je zakódována do symbolů, které mají podobu zvukového symbolu (slovo, pláč),

¹ FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno : ESF MU, 1994. s. 18.

² VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravdy o lidské komunikaci*. Praha : Portál, 2003. s. 23-24.

³ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS, 2004. s. 7.

neverbální bezdotykové symboly (úsměv, pokývnutí), skutečné fyzické dotyky (podání ruky)

c) **Sdělení** je soustava symbolů, která je přenášena prostřednictvím komunikačních kanálů. Sdělení má danou strukturu: cíl sdělení, smysl sdělení pro komunikátora, věcný obsah, smysl sdělení pro příjemce, komunikační efekt.

d) **Komunikační kanály** jsou média, kterými se předávají sdělení. Jedná se o: vizuální, čichový, teplotní, chuťový, auditivní, taktilní. Komunikaci šíří samotní lidé mezi sebou, technické komunikační prostředky nebo kulturní symboly.

e) **Příjemce** přijímá sdělení od komunikátora. Při komunikaci dochází k rychlým změnám mezi osobou komunikátora a příjemcem.

f) **Dekódování** jsou v blízkém vztahu k vlastním zkušenostem, znalostem a schopnostem komunikátora a příjemcem. Při dekodování může docházet k tomu, že má některé slovo různý význam. Jedná se o denotativní význam slova (slovníkový opis) nebo denotativní význam slova (na základě zkušeností)

g) **Zpětná vazba** má za cíl uskutečnit potvrzení a pochopení sdělení.

h) **Šumy** jsou faktory, které deformují obsah sdělení.

i) **Komunikační kontext** do značné míry ovlivňuje význam všech verbálních a neverbálních sdělení a má následující hlediska: fyzický kontext (místnost, park), kulturní kontext (co je správně, co je špatné dle lidské komunity), sociálně-psychologický (sociální pozice účastníků komunikačního procesu), časový kontext (pozice určitého sdělení)

2.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti napomáhají manažerovi vést správně své podřízené. Mezi komunikační dovednosti se řadí dovednost správně informovat, vést správně rozhovor, umět druhého přesvědčit, mít opodstatněné argumenty, získávat zpětnou vazbu nebo srozumitelně komunikovat pracovní úkoly.⁴ Mezi dovednost, kterou ne všichni manažeři dokáží opravdu dobře je dovednost aktivně naslouchat.

Podle Ernekera se dovednost informovat dělí na podávání informací verbálně, tedy slovy a numericky – čísla. Ve vedení lidí převládají informace verbální, ale i tak mají numerické informace nezaměnitelnou roli. Dalšími jsou informace fixní, nebo-li

⁴ TANGRAM. *Efektivní komunikace*. [online]. 2010 [cit. 2012-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/efektivni-komunikace.php>>

trvalé, které mají převážně pracovní-právní podobu a informace proměnlivé, což jsou informace, které se povětšinou vztahují jen na určitý problém. Tato komunikace je v určité míře ovlivněna různými faktory.⁵ Může se jednat o technologii sdělování informací, o charakter komunikačních partnerů, o osobnost komunikujících partnerů nebo o objektivnost zpětné vazby. Aby se informace dala respektovat, měla by splňovat *obsahovou dimenzi* (optimální rozsah informace, stručnost, věcnost, věrohodnost, včasnost), *časovou dimenzi* (včasnost, aktuálnost, frekvenci, časové období) a *dimenzi formy* (srozumitelnost, strukturovanost, prezentaci).⁶

Pro manažera je důležité umět rozhodnout, které informace jsou důležité, a které jsou méně důležité, jak informace získat, jak a komu je dále přenést, jak informaci využít v řídicím procesu nebo jak se informace uchovávat. Pracovní náplní manažera je ukládání úkolů. Můžeme hovořit o tzv. příkazování, které však nenahrazuje funkci řídicí. Je pouze doplňkovou činností manažera. Ten se však nesmí obávat příkazy a úkoly svým podřízeným zadávat a poté je i kontrolovat. Aby byl úkol správně zadán, musí respektovat určité požadavky. Zadaný úkol musí být srozumitelný tak, aby pracovník pochopil, co má dělat. Dalším kritériem je, že úkol musí být přesně směřován na určitou osobu, nebo skupinu osob. Manažer by měl sdělit, do kdy má být úkol splněn a musí respektovat podmínky, ve kterých bude úkol plněn.⁷

2.3 Druhy komunikace

2.3.1 Interpersonální komunikace

Při interpersonální komunikaci dochází k výměně informací při sdělení a při přijímání. Jedná se o komunikaci mezi lidmi, může se jednat o komunikaci mezi dvěma osobami nebo více lidmi, které pojí stejný zájem. Aby mezilidská komunikace byla kvalitní, mělo by docházet k častému střídání komunikačních rolí ve vymezeném čase. Prolínají se zde pozice komunikátora a příjemce. Kromě těchto dvou rolí sem vstupuje role mediátorů, což jsou partneři, kteří do komunikačního aktu vstupují. Dále se může komunikační akt uskutečňovat prostřednictvím technických prostředků – toto se používá především tak, kde nemůžeme bezprostředně komunikovat. V dnešní době je

⁵ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS, 2004. s. 10 – 14.

⁶ MIKULÁŠEK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 21-35.

⁷ KRUEGER, W. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 28-35.

hodně rozšířen internet, jedná se o tzv. informační konzervu. Předností internetu je velké množství informací na jednom místě, rychlost získávání informací a jeho jednoduchost použití. Negativní stránka informačních konzer je spatřována v tom, že získané informace neumíme dobře zpracovat, nedokážeme je dále rozvíjet. Omezila se naše slovní zásoba a účastníci komunikace reagují bez rozmyslu.⁸

Interpersonální komunikace má dané časové sledy. Prvním kritériem je navázání komunikace s příjemcem, dále vysvětlení důvodu proč se komunikační akt realizuje, a jako poslední nastává odevzdání sdělení, přijímat sdělení a reagovat na ně.⁹ Pro komunikaci je lepší bezprostřední komunikace. Je to hlavně proto, že druhá strana může rovnou reagovat, objasňovat, říkat své připomínky, návrhy. Je pružná, můžeme u ní využít jak verbální tak i neverbální komunikaci, ze které vyčteme někdy více, než ze slov.

2.3.2 Skupinová komunikace

Podle počtu účastníků komunikace hovoříme tedy o interpersonální, skupinové nebo masové komunikaci. Skupinová komunikace má většinou podobu skupinové konzultace, diskusí. Při této komunikaci jsou většinou všichni zúčastnění na stejné úrovni a mohou se všichni aktivně zapojit do debaty.¹⁰

Pokud hovoříme o skupinové komunikaci, projevuje se skupinovou soudržností, komunikace je zde prostředkem, který slouží k vyrovnání názorů ve skupině. Lidé náležejí do určité skupiny a v této skupině se jim hovoří lépe než mezi členy cizí skupiny. Dokáží říci otevřeně své názory a náměty. Lidé, kteří mají ve skupině vedoucí pozici, komunikují častěji, dokáží získat více informací. Osobní ovlivňování ve skupině je daleko více efektivní než působení masmédií. V malé skupině lidé více komunikují než ve velké, je pro ně více intimní.

⁸ VITO, J. S. de. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2001. s. 152-154, 239-256.

⁹ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS. 2004. s. 16-17.

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 76-77.

2.3.3 Manažerská komunikace

Dobrá manažerská komunikace je základním článkem dobře fungujícího a prosperujícího podniku. Jedná se o druh komunikace, který zabezpečuje tok informací v pracovním procesu. Kvalitní práce manažera se pozná podle stylu řízení práce, podle toho, jak dokáže přesvědčit lidi, jak jim zadat úkoly, jak kontrolovat splněné úkoly, jak dokáže vyhodnocovat získané informace a dále s nimi pracovat. Pokud manažer toto vše dokáže zkombinovat, můžeme hovořit o efektivní manažerské komunikaci. Manažerská komunikace vychází z komunikace formální, která je zaměřena na komunikaci se zaměstnanci. Komunikační partneři, situace, obsah či kanály mají jasně daná pravidla. Formální komunikace, potažmo komunikace manažerská je vedena vertikálním i horizontálním směrem – dolů, nahoru i křížem.¹¹

Manažeři dennodenně komunikují a řídí lidi. V komunikaci může dojít k několika selháním, například nedokáží motivovat své podřízené tak, aby byli ochotni pracovat nad rámec své práce. Nedokáží ve svých podřízených probudit správný „zápal“ pro práci nebo naopak stresují své podřízené a ničí pracovní morálku, v horším případě dochází ke snížení produktivity práce celého týmu, zvyšují se náklady podniku a snižuje se i pružnost celé organizace.¹²

Pokud se podíváme na nejčastější chyby v komunikaci manažerů, uvidíme, že jsou zpravidla zapříčiněny třemi hlavními důvody:

- a) **Řízení lidí nepovažují za svůj hlavní úkol.** Úkol spatřují v odborné činnosti.
- b) **K řízení lidí nemají odpovídající nástroje.** Hlavním nástrojem jsou komunikační dovednosti, které řada manažerů podceňuje.
- c) **Nechtějí se zabývat věcmi, které jsou jim nepříjemné.** Toto souvisí s nekvalitním tokem informací, některé úkoly jsou pro manažery nepříjemné a snaží se jim vyhnout.¹³

Kromě těchto chyb si musí dávat manažeři pozor, aby dokázali svým zaměstnancům stanovit jasné cíle a požadavky, které na ně kladou, další chybou je, že

¹¹ ERNEKER, J. Manažerská komunikace ve formální organizaci. In: *Auspicia*. České Budějovice : VŠERS. 2006. s. 41.

¹² URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2010. s. 10-11.

¹³ URBAN, J. Tamtéž. s. 14-15.

často mění zadané úkoly nebo požadují od zaměstnance splnit úkoly, které jim dostatečně nevysvětlili. Dbát by se mělo na správnou motivaci, která není v rozporu se zájmy podniku. Manažer by se neměl vyhýbat osobní komunikaci se zaměstnanci a předávat jim pravidelně důležité informace a v žádném případě by manažer neměl oddalovat svá rozhodnutí nebo se svých rozhodnutí dokonce měl bát.¹⁴

2.3.4 Masová komunikace

Nejstarším prostředkem masové komunikace je tisk. Od 20. let 20. století se stal rozhlas dalším zdrojem masové komunikace. Vzájemné působení komunikátora a komunikanta je asymetrické.¹⁵ Sdělení směřuje od relativně malých celků (médií) k širokému obecenstvu (veřejnosti). Jedná se o jednosměrnou komunikaci, je jednou z forem mezilidské komunikace. Touto komunikací lze ovlivnit velké množství individuálních příjemců a to díky prostředkům masové komunikace, tzv. masmédiu (časopisy, noviny, televize, internet, rozhlas). Co je to masa? Je to množina osob, které na sebe nemají téměř žádnou vazbu, neprobíhá mezi nimi interakce, nemají žádné společné vedení. Cílem masové komunikace je pouze ovlivňování, indoktrinace a manipulace.¹⁶

„Prostředky hromadného sdělování jako jsou např.: televize, rozhlas, Internet, tisk... umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí. Můžeme tedy mluvit o tom, že moderní sdělovací prostředky jsou specifickým rysem masové komunikace – základním rysem jsou totiž sami lidé.“ /Janoušek 1968/.

2.4 Bariéry mezilidské komunikace

Každý z nás se jistě setkal s bariérami v komunikačním procesu. Jedná se o určitá nedorozumění v komunikaci. Tyto bariéry mohou nastat na straně komunikátora nebo příjemce. Pokud vznikají na straně komunikátora, jedná se zpravidla o to, že se komunikátor neodkáže vcítit do druhého, má nedostatečné komunikační dovednosti, je jazykově nebo odborně nepřipraven, nedokáže přesně vyjádřit své myšlenky, nebo své informace zkresluje. Může docházet i k tomu, že nadřizovaný zneužije

¹⁴ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha : Grada Publishing, a.s. 2010. s. 15

¹⁵ POSPÍŠIL, J. ZÁVODOVÁ, L. S. *Mediální výchova*. [online]. 2010 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <www.computermedia.cz/knihy/medialni_vychova_ukazka.pdf>.

¹⁶ FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 15-17.

svého postavení a záměrně narušuje komunikaci tím, že narušuje komunikační role. Pokud dojde o bariéru v komunikaci ze strany příjemce, dochází k tomu například v případě, že je příjemce v útočné náladě, nemá zájem o pochopení, je netrpělivý, nesprávně hodnotí komunikátora, má předsudky vůči komunikátorovi nebo zkresleně vnímá záměr a obsah informace.¹⁷

Podle Ernekera mohou šumy, nebo-li komunikační bariéry, nastat dále v kódování a dekódování informace, dochází k tomu tehdy, když se použije nevhodná forma přenosu informace, pokud se používají nevhodně zvolená slova, pokud je přeceňován význam některých slov nebo pokud není sdělení vnímáno komplexně. Dále může nastat bariéra v komunikačních kanálech. To nastává, když se některá sdělení překrucují, když dochází k rozptylování komunikátora a příjemce, nebo když dojde k omezenému rozsahu technických prostředků. A v neposlední řadě může dojít k bariéře v pracovním prostředí. To znamená, že může dojít k přemíře hluku, je málo prostoru na věci, pohyb nebo dochází k nedostatečné intimitě komunikace.¹⁸

2.5 Verbální a neverbální projevy

Neverbální projevy jsou do značné míry ovlivněny charakterem člověka. Jeho fyziologickým základem, jeho chápáním. Neverbální projevy jsou často spontánní a komunikátor ani příjemce si je neuvědomují, jsou nekoordinovatelné.

K neverbálním projevům patří:

- a) **Mimika** – výraz obličeje při komunikaci. Vyjadřuje emoce jako štěstí, neštěstí, radost, strach, smutek, klid, rozčilení, zájem, nezájem, aj.
- b) **Oční kontakt** – jde o řeč očí a pohledů. Komunikace očima nám říká cíl, na který se díváme, sled pohledů, kam naše oči směřují – do očí druhému, pohyb víček, zorniček, obočí. Pohledy můžeme dělit na ty, které nám jsou nebo nejsou příjemné.
- c) **Proxemika** – jedná se o vzdálenosti lidí, o jejich zóny (intimní zóna do 30 cm, osobní zóna 30 – 120 cm, sociální zóna 120 – 360 cm a veřejná zóna 360 - 760 cm). Čím si jsou lidé blízcí, tím menší je jejich fyzické oddálení.

¹⁷ ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS, 2004. s. 24.

¹⁸ ERNEKER, J. Tamtéž s. 25.

- d) **Haptika** – je sdělení informací prostřednictvím přímého kontaktu, především hmatem. Může se jednat přímý kontakt (kůže na kůži), nepřímý kontakt. Dotek může vyjádřit míru náklonnosti.
- e) **Posturologie** – jedná se o řeč fyzických postojů. Držení lidského těla.
- f) **Kinezika** – jedná se o řeč pohybů a zahrnuje veškeré pohyby, gesta.
- g) **Paralingvistika** – sdělování svrchními tóny řeči (hlasitost, výška, rychlost hlasu, objem, plynulost, chyby a výslovnost).¹⁹

2.6 Rétorika

„Při setkání českých podnikatelů na brněnském strojním veletrhu se účastníci shodli, že na prvním místě by absolventi vysokých škol měli mít odborné poznatky, dále pak jazykové schopnosti a za třetí - umění mluvit, vystupovat na veřejnosti.“²⁰

Toto „mluvení“, zdánlivě samozřejmá věc, vychází z premisy, že především máme co sdělit. Řeč sama vzniká spolu se vznikem kultury. Lidé mohou běžně jazykem komunikovat; to však zdaleka nestačí pro kvalitní kulturní projev. Pojem rétorika, který bychom mohli přeložit jako vědu o mluvení, pochází z antického Řecka. Rétorika v této kultuře znamenala významnou - a velmi uznávanou součást veřejného života.²¹

Již Aristoteles ve svém spisu Rétorika (347 př. Kr.) shrnul zásady pro úspěch řečníka:

Invence - jednoznačný a vyčerpávající souhrn poznatků a dokumentů pro budoucí vystoupení.

Organizace - řečník musí materiál utřídit do logické struktury, která má stanovený sled.

Styl - řečník musí nejprve vyhodnotit skupinu lidí (nebo jedince), ke kterým bude mluvit a potom zvolit typ projevu (/poučení, návod k diskusi apod.).

Zapamatování - je nutné zapamatování textu (nebo alespoň jeho bodů).

Přednes - zvolené výrazové prostředky jsou velmi důležité pro porozumění a zaujetí pro danou myšlenku - síla hlasu, argumentační dovednost a dobrá

¹⁹ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 249-251.

²⁰ ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. *Rétorika*. Praha : Grada Publishing 2006. s. 7

²¹ ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. Tamtéž, s. 16. Řecké slovo rhetor, latinsky orator, označovalo řečníka, mistra slova,...

srozumitelnost. Takový projev mohou posluchači přijmout a podle toho i jednat - což je ideální očekávaný výstup jakéhokoli cíleného projevu.²²

Devatenácté století pak rozlišovalo sloh nízký, který byl označován za sprostý, a to nejen argot, ale také jako běžné každodenní dorozumívání. Prostřední sloh byl jistým profesionálním jazykem (třeba forma předních spisů, právnícké formulace); nejvznešenější city byly v rétorice 19. století vyjadřovány tzv. vysokým stylem.²³

Současná kultura a její požadavky na komunikaci nežádá vysoký styl, nicméně některé Aristotelovy zásady jsou i nyní platné. Naše poměrně rychlá a povrchní doba akcentuje více než kultivovaný jazykový projev právě přesnou a rychlou komunikaci, na kterou bohužel stačí většinou jen malá slovní zásoba. I když je v českém školství již od základní školy (3. a 4. ročník ZŠ) věnována velká pozornost cvičení cílově mluveného projevu a adekvátnímu vyjadřování vzhledem k formě projevu,²⁴ je celková úroveň v mediích, ale i dle mých poznatků v obchodní praxi, na poměrně nízké úrovni. Trochu úsměvně mohou v kontrastu s tímto poznatkem v současnosti působit pravidla rétoriky J. A. Komenského (Zpráva o naučení a kazatelství), kde na prvním místě je hojnost chápána jako bohatství slov. Řečník by měl znát význam i původ slov (!) i používat hojná synonyma. Další zásada - světlost - je chápána jako srozumitelnost s jistou selekcí zbytečných informací. I zásada „líbeznost“ je dnes sotva dodržována; u Komenského znamená „pěkný obsah řeči, hlas příjemný, gesta v dobrých přirovnáních i v úrovni“. I poslední zásada mocnost, nebývá dnes tak časová; je jí rozuměno takové slovo, „*aby bylo opravdové, z vlastního přesvědčení vycházelo a v posluchačích hluboce uvázlo*“.²⁵

Kromě těchto jednoznačně platných zásad bude v praxi manažera, který musí působit inteligencí verbálního projevu, nutná i zvuková modulace jeho řeči. Působivost projevu, přesvědčování zákazníka nebo obchodního partnera není jen zvládnutá technika řeči, ale i zvukové modelování řečového projevu. Málokdo si uvědomuje, že významové části vět nelze od sebe oddělovat ani přízvukem nebo pauzou. Nevhodné oddělování jednotlivých částí věty může mít vliv na smysl celého sdělení. Každá,

²² Srovnej s ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. *Rétorika*. Praha : Grada Publishing 2006. s. 17

²³ Srovnej s: ČECHOVÁ, M. *Komunikační a slohová výchova*. Praha : ISV nakladatelství, 2006. s. 11.

²⁴ ČECHOVÁ, M.: *Komunikační a slohová výchova*. Praha : ISV nakladatelství, 2006. s. 200.

²⁵ Srovnej s: ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. *Rétorika*. Praha : Grada Publishing 2006. s. 22-23.

i malá pauza ve větě, může být chápána jako nežádoucí význam. „*Každá nádechová pauza se musí kryt s pauzou významovou*“.²⁶

Se správným frázováním věty souvisí větný přízvuk, důraz (zdůrazněné slovo je nejlépe umísťovat na začátek věty nebo na konec věty). Tento přízvuk má být vždy na významovém jádru výpovědi. Pokud si v praxi obchodního zástupce připravujeme text čtený, je vhodné si větný přízvuk označit předem. Velká možnost ovlivnění našeho posluchače je v intonaci (v hudebním projevu tento pojem vyjadřuje vzájemné vazby intervalů; v mluveném projevu jej můžeme chápat jako melodii řeči, melodii přízvuku).²⁷ Intonace je tedy subjektivním citovým postojem ke sdělované myšlence.

Podle charakteru člověka rozeznáváme další výrazný modulační prostředek, a to je tempo mluveného slova. Obchodní zástupce, který chce přesvědčit zákazníka, mluví obvykle, aniž si to uvědomuje, rychleji než v běžné komunikaci. Samozřejmě, že tato rychlost projevu je dána temperamentem; dynamičtí lidé mluví rychleji než lidé flegmatictí. Obyčejně si neuvědomujeme, že závažnější pasáže věty pronášíme pomaleji, pomalejší tempo bývá v citacích nebo i v závěru celé naší přesvědčivější řeči.²⁸ Znalost veškerých uvedených zásad je nezbytně nutná pro praxi; nezastupitelně přispívají ke konkurenceschopnosti každého manažera.

²⁶ ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. *Rétorika*. Praha : Grada Publishing 2006. s. 60.

²⁷ Nepříjemnost nevhodné intonace si můžeme uvědomit při projevech tiskové mluvčí jaderné elektrárny Temelín.

²⁸ Srovnej s: ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. *Rétorika*, s. 60-67.

3 MANAŽER, FUNKCE MANAŽERA

„Základem úspěšného manažera je zvládnutí dané sociální role v souladu s danou sociální pozicí optimálním naplněním tzv. manažerských funkcí čili základních povinností a úkolů, které jsou na manažera kladeny.“²⁹

Kdo je manažer? Manažer je člověk, kterému byla svěřena moc řídit tým. Může být vnímán pozitivně, na základě jeho jednání a znalostí. Má u svých podřízených autoritu a uznání. Což je pro vedení týmu nenahraditelné. Nebo je vnímán negativně a podle toho vypadá práce celého týmu. Dobrý manažer dokáže ovlivňovat atmosféru celého podniku, dohlíží na chod podniku, na plnění jím zadaných úkolů. V mnohých případech dokáže dobrý manažer přelít pozitivní optimistickou náladu i na své zaměstnance. Kromě toho je úkolem manažera zajistit svým zaměstnancům dobré podmínky k plnění úkolů, čas a vhodně je motivovat.³⁰

Základní pracovní náplň manažera je určitým způsobem usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky na všech pracovních úrovních tak, aby společnost dosáhla svých cílů efektivně, rychle bez zbytečných nákladů. Znakem dobrého manažera je schopnost rozhodovat ve složitých situacích, rychle reagovat na nové situace, zvládat rozhodování ve stresových situacích, jasně a přesně stanovit postupy, příkazy, náměty a stanovit cíle, umět naslouchat a tolerovat názory spolupracovníků, poskytovat zpětnou vazbu spolupracovníkům a měl by být důsledný, zodpovědný a čestný.

Manažer autokrat, který se svého postu řeší konflikty, nepřipouští diskusi, nesnaží se o vyjádření skutečného problému. Výhoda v tomto typu manažera je, že spoustu věcí vyřeší velmi rychle. Nevýhodou je jednání ve stylu výhra – prohra. Druhým typem manažera je manažer, který se snaží o kompromis. Dochází k vyjednávání, které vede k jednání ve stylu výhra – výhra. Manažer na jedné straně naslouchá druhým, snaží se jim vyjít vstříc, ale na straně druhé je neústupný a silný ve svých názorech.³¹ Třetím typem manažera je ten, který jedná na bázi spolupráce.

²⁵ ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 43.

³⁰ KEHLEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 78

³¹ NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 214.

Soustředí se na upevňování své pozice. Výsledkem je vyřešení problému a zároveň upevnění respektu a vztahu ve skupině.³²

3.1 Osobnost manažera v pracovní komunikaci

Pokud vyjdeme z obecné teorie, že vrozené vlastnosti, a tedy i jejich odraz v komunikativních schopnostech člověka tvoří genetický základ každého jedince. Tento genetický základ je východiskem pro stupeň společenské úspěšnosti. Z hlediska teorie osobnosti je struktura schopností člověka vymezována „... *od primárních dispozic dále nerozložitelných přes staticky pojaté dispozice, které jsou funkcí několika činitelů, až po interakční pojetí, podle něhož je výkon dán spolupůsobením několika činitelů.*“³³

Z toho dále vyplývá, že schopnosti jsou soubory určitých podmínek pro jejich rozvinutí a následné uplatnění. Z pedagogické psychologie je nejznámější - a obecně vžitý - poznatek, že schopnosti se vyvíjejí z původních vloh učením, a to jak učením cíleným, tak i empirií v běžné životní praxi. Aby se tyto schopnosti mohly skutečně rozvinout, musejí být splněny tři základní podmínky: „1. *včasná stimulace dané vlohy, 2. systematické a intenzivní cvičení od raného věku, 3. navození a udržování příslušné motivace.*“³⁴

Když tyto tři základní podmínky aplikujeme na osobnost obchodního zástupce firmy, je nutné vzít dále na zřetel, že je nutná primární znalost systematických poznatků o podstatě prezentovaných výrobků souběžně s psychomotorickými dovednostmi (v tomto případě jistou obratnost v montáži a prezentaci výrobků) a určité znalosti z praktického výcviku (mnohdy pořádaného firmou souběžně s výrobními poradami). Samozřejmě, že musí být výraznou složkou osobnosti tohoto manažera inteligence - ve smyslu jedné z mnoha definic jako schopnost adaptace na novou skutečnost. Z toho plyne v tomto zaměstnání nutnost dobré orientace, soudnost při prezentacích nových výrobků (zejména k méně flexibilním prodejčům, většinou staršího věku), dobrá paměť spolu s pohotovým a přesným vybavováním z paměti a správnou formulací. Jako u jiných zaměstnání, tak i zde je nutná schopnost soustředění a následné rychlé a přesné vyjádření.

³² KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha : Grada Publishing, 2010. s 78-83.

³³ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha : Academia, 2003. s. 96

³⁴ NAKONEČNÝ, M. *Tamtéž*, s. 99

Na rozdíl od pracovníků v oblastech, kde není bezpodmínečně nutná přesně cílená komunikace, přibývá k ucelení pohledu na osobnost obchodního zástupce sociální inteligence. Tento pojem můžeme chápat jako schopnost správného jednání v obecně mezilidských vztazích. Měla by to být tedy schopnost k získání důvěry druhých osob a následně přiměřeného jednání s nimi. Přiměřené jednání je samozřejmě v tomto smyslu jiné u obchodního zástupce než v ostatních oborech, kde také mezilidská komunikace převažuje (vztah lékař - pacient nebo učitel - žák). Sociálně obratný člověk by měl umět, zejména jako obchodní zástupce, navazovat kontakty (i s méně sympatickými prodejci), vést rozhovory nejen z hlediska konkrétní odbornosti, ale i se správným psychologickým přístupem, tedy apelací na vytušené uznávané hodnoty svého protějšku. Důležité je i odlehčení rozhovoru (drobný vtíp); tedy shrnuto: na základě správné analýzy situace i osobnosti daného obchodního partnera použít psychologicky adekvátní techniky rozhovoru. To vše - aby tento manažer dosáhl svých záměrů.

I když se může zdát výčet těchto schopností a vedení rozhovorů příliš utilitární, je to pro danou obchodní situaci nutné. Pokud tento manažer nemá zpětnou vazbu, je jednoznačné, že nevycházel ze správně vyhodnocené situace. Takový neúspěch může mít přirozeně následky v pracovním postihu.

3.2 Chyby v komunikaci manažerů

Pro manažera v jakékoli pozici je nezbytně nutné, aby řídil dokonale své podřízené. Smyslem práce manažera je motivovat své pracovníky k nejlepšímu možnému výkonu. K tomu slouží přinášení inspirace pro tvůrčí práci, kterou může podřízený přijímat na základě důvěry v manažera.

Podceňování tohoto vztahu a následné chyby v řízení se nemusejí projevit okamžitě. Následná špatná efektivita manažerské práce může být přičítána špatnému vzdělání (nebo chybnému zaškolení), případně nevhodným vlastnostem nebo slabé motivaci pro odměnu za výbornou práci. Obecně známé chyby v manažerské práci, které jsou snad obecné, jsou v literatuře uváděny jako:

- „*nadměrná shovívavost a ohleduplnost (na nesprávném místě),*
- *nesprávný výběr spolupracovníků,*
- *špatné zadávání úkolů,*

- *nevhodná kontrola (nedostatečná nebo nadměrná),*
- *obava nebo nechuť delegovat,*
- *nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost,*
- *chybná motivace - ať nedostatečné povzbuzování motivace, podcenění nefinanční motivace nebo nepochopení „psychologické smlouvy“,*
- *neochota komunikovat,*
- *podceňování týmové spolupráce,*
- *selhávání manažera v roli vůdce*³⁵

Z uvedených základních typů chyb v řízení považuji v práci obchodního zástupce nejdůležitější:

1) Nadměrná shovívavost a ohleduplnost; tato chyba bývá prvotní u nastupujících pracovníků, kteří sami ještě neznají dokonale pravidla obchodní komunikace, a kteří mohou být zařazeni v typologii osobnosti jako introverti, s výraznější převahou pasivního, zdrženlivého chování a váhavého jednání. Nakonečný razí pro tuto osobnost pojem „introvertně čivý typ“, případně „introvertně intuitivní typ“.³⁶

Pokud podřízení obchodního zástupce nedosahují očekávané výsledky v pracovním týmu, řeší tuto situaci shovívavý manažer zaměřením na dílčí pozitivní výsledky. Takto si ale členové týmu neuvědomí svou chybu; nutné je okamžitě zasáhnout ostrou kritikou. To, že otevřená kritika by mohla narušit sebedůvěru zaměstnanců, nemůže být hodnotícím kritériem.³⁷

2) Nevhodná kontrola; toto nebezpečí může také vyplývat z osobnosti, která je buď nadměru důvěřivá, nebo naopak příliš pedantická. Typově se k tomuto chování bude blížit buď „introvertně myšlenkový typ nebo naopak extrovertně myšlenkový typ jako typický plánovač vlastních realizací“.³⁸

3) Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost může opět, jako u bodu 1, pramenit z nejistoty a nezvládnutí odbornosti. Je proto nutné, aby manažer byl - přes časté mládí těchto pracovníků - sebejistý, pravdivě působící na podřízené, a zejména přesvědčený

³⁵ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 33-156.

³⁶ NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 1995, s. 139

³⁷ srovnej s URBAN, J. (2012), s. 38-41.

³⁸ NAKONEČNÝ, M. *Tamtéž*, s. 139.

o správnosti řízení nejen své osoby, ale také aby byl ztotožněný s cíli a záměry celé firmy.

Ostatní manažerské chyby, uváděné Urbanem se vztahují víceméně na vyšší manažerské posty, kde např. ve výběru spolupracovníků, nebo špatném zadávání úkolů atd., nemůže obchodní zástupce tyto vstupy stanovit ani ovlivnit.

Všechny tři typy chyb v řízení, které jsem uvedl jako nejdůležitější v práci obchodního zástupce, je možné ovlivnit správně zvolenými metodami vzdělávání. K tomu je nutné uvědomění „výstupu“, tedy vlastností (a znalostí) úspěšného manažera: „... je vzorem pro ostatní; zná dobře sebe sama; soustavně se vzdělává; má potěšení ze změny; dokáže myslet systémově; dokáže efektivně komunikovat; umí sebe i ostatní nadchnout; myslí pozitivně; je opravdový ...“³⁹

V tomto kontextu je zajímavé porovnat, co zkoumaní čeští manažeři sami pokládají ve své práci za nejdůležitější: „...vůdcovské schopnosti - 90 % dotázaných; osobnostní předpoklady - více než 50 % manažerů; orientaci na cíl a výsledky - více než 40 % respondentů...“⁴⁰

3.2.1 Krajiní meze manažerské komunikace

Podstatou práce manažera je vedení lidí ve smyslu ovlivnění jejich myšlení tak, aby výsledkem byla správná pracovní kompetence s žádoucím výstupem.

Na rozdíl od obecného pojmu komunikace jako vzájemné výměny myšlenek přibývají v manažerské komunikaci navíc specifické typy této komunikace. Kromě nutnosti ovládat vedení a řízení porad, přibývají další činnosti, jako vyjednávání, určitý způsob nátlaku, nutnost psychologických znalostí asertivity a následné asertivní zručnosti. K neetickým taktikám typu:

- „nemám jinou možnost,
- zastrahování,
- časový nátlak,
- početní převaha,

³⁹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. Praha: Grada Publishing 2010, s. 14-22

⁴⁰ FOLWARCZNÁ, I. Tamtéž. s. 23.

- zatajování informací,
- blafování,
- znepríjemňování podmínek
- případně taktika „dobrý“ a „zlý“ muž.⁴¹

je nutno dodat, že uvedené praktiky nevytvářejí podmínky pro následné dobré vztahy v manažerské komunikaci. Tyto taktiky rozpracovává např. Juraj Madej a charakterizuje je jako jednání na hranici asertivity a agrese: uvádí snad jedinou možnou obranu proti takovýmto metodám - přerušení jednání spolu s navržením nového termínu, kdy se zastrašovaný partner může na další jednání připravit v duchu předchozích taktik.⁴²

V manažerské komunikaci se mohou projevit i negativní tendence, které devalvují lidské vztahy. Je snad obecným jevem, že v jistém konkurenčním napětí může docházet k neúctě, projevované ve zcela neprofesionálních komunikačních návycích. Zákonitě se často projevuje snižování hodnoty partnera v jednání tam, kde se člověk setkává s člověkem, kdy dochází nejen k sociální komunikaci, ale i k hodnotové interakci.

V této interakci se mohou vyskytnout i praktiky, dané nevhodnými slovy nebo i neverbálními projevy, které snižují obchodního partnera. Rozhodně tyto praktiky nevedou k pozitivní motivaci podřízených. Juraj Madej systemizuje negativní praktiky - nazývá je devalvačními praktikami, které snižují pracovní výkon (vybírám z jeho výčtu nejdůležitějších chyb v práci obchodního manažera):

- „ignorantství, netaktnost, necitlivost,
- urážení a zbytečná kritika,
- porušení mlčenlivosti, zneužití důvěry,
- používání velkého množství cizích slov, i když víme, že partner jim zřejmě nerozumí a cítí se zahanbený,
- podávání záměrně falešných, nepravdivých informací,
- skákání do řeči,
- záměrné „vyřazování ze hry“, obcházení a nerespektování,

⁴¹ Srovnej s KHELEROVÁ, V. Komunikace a obchodní zručnosti manažera. Praha : Grada Publishing, 2006. s. 39.

⁴² MADEJ, J. Manažerská komunikácia. Košice : VŠBM, s. 83.

- odkládání řešení problému.⁴³

Samozřejmě, že toto devalvační chování je v podstatě patologické; svědčí v nejlepším případě o nezralé osobnosti. Navíc vyvolává u podřízených obdobný způsob jednání a ve svých důsledcích jednoznačně přináší lidské škody i poškození firmy.

Toto nesprávné a neomluvitelné jednání by nemělo být zaměňováno za asertivní komunikaci v managementu. I tento pojem však je nutné vnímat v jeho obou polaritách. Vybíral třídí toto jednání na „správně aplikovanou asertivitu a asertivitu bezohlednou“.⁴⁴ Ke „zručnosti“ správné asertivní komunikace patří vytrvalost prosazování zájmu, trvání na původních výpovědích, přiznávání částečné pravdy kritikovi a nevzrušené přijímání kritiky. Sociální komunikace ulehčuje klidné sdělování našich názorů, poskytování i nevyžádaných informací a přijetí kompromisů. Všechny tyto komunikační dovednosti by měly vycházet z pocitu vlastní hodnoty.⁴⁵

Tato uvedená problematika bývá často „na hraně“ manažerských dovedností. Pokud chápeme asertivitu v chování jako „soubor pravidel pro prosazení vlastního oprávněného zájmu,“⁴⁶ pak tuto lakonickou definici musíme rozvinout z hlediska prosazování takového zájmu, kdy nám nikdo nestojí v cestě, a z dalšího hlediska, kdy máme naopak velmi silného protivníka. K etice manažera však musí vždy patřit čestné jednání. Toto tvrzení by nemělo být jen přáním, ale samozřejmým předpokladem již shora zmíněného pocitu vlastní hodnoty, kvality vzdělaného a odpovědného manažera.

3.3 Vymezení činnosti manažera v pozici obchodního zástupce firmy

Základní funkcí obchodního zástupce je sjednávání a zajišťování obchodních zakázek pro určitou firmu. Z této funkce vyplývá především jako východisko další úspěšné činnosti znalost situace na trhu a předvádění výrobků firmy na žádoucí úrovni. Ve finální části je limitujícím hodnocením jeho práce samozřejmě prodej co největšího počtu výrobků firmy.

⁴³ MADEJ, J. Manažerská komunikácia. Košice : VŠBM, 2008. s. 85.

⁴⁴ VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha : Portál, 2005. s. 239.

⁴⁵ Srovnej s MADEJ, J. Manažerská komunikácia. Košice : VŠBM, 2008. s. 88 – 89.

⁴⁶ GRUBER, D. Zlatá kniha komunikace. Praha : Gruber-TDP, 2009. s. 40.

Tomu musí předcházet správné jednání s možnými zákazníky, dokonalá znalost výrobků (včetně znalosti adekvátních výrobků konkurenčních firem). Obchodní zástupce musí znát požadavky budoucích zákazníků (k tomu slouží mimo jiné i průzkumy trhu), dále ceny výrobků včetně možných slev a dalších benefitů. Obchodní zástupce musí umět adekvátně výrobek předvádět; součástí jeho práce je i dojednávání nákupu zboží pro svou firmu tak, aby se zbytečně nehromadily zásoby, a aby od výroby k distribuci zákazníkovi proběhla co nejmenší doba.⁴⁷ Práce obchodního zástupce firem je založena jednoznačně na schopnosti komunikace; samozřejmými pomůckami je internet, mobilní telefon (v praxi obchodních zástupců z mé zkušenosti je nejdůležitější služební automobil).

V současné době je vzrůstající trend vzdělanosti ve všech oborech. Jakkoli mají starší zaměstnanci střední odborné vzdělání (v některých případech jen výuční list s mnohaletou praxí), stoupá počet zástupců nejen s úplným středním odborným vzděláním, ale i vyšším odborným vzděláním (zejména na VOŠ ekonomického směru) a se vzděláním vysokoškolským - absolventi bakalářského nebo magisterského oboru, většinou v oblasti řízení, managementu, služeb, ale i např. zemědělských fakult se zaměřením na ekonomiku, ekonomických fakult apod.

Pojem obchodní zástupce můžeme chápat jako specifické zařazení funkce manažera podniku. V obecné rovině však manažer řídí i vnitřní organizační útvar ve firmách a také firmy jako celek. (Snad bychom pro lepší odlišení tyto funkce mohli nazvat tradičně a obecně užívaným pojmem „vedoucí“). V části mé práce, kde se zabývám zkoumáním postojů obchodních zástupců, bylo nutné tyto pojmy vymežit - právě šíří pracovních povinností manažer jako takového a užšími pracovními pravomocemi (byť podstatě řídicími) obchodního zástupce.⁴⁸

Jednoznačně vymezený úkol manažera vyplývá z definice „*Management a teorie řízení sleduje chování lidí - vedoucích a podřízených - v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek*

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, s. 37-42.

⁴⁸ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 32

*organizací. Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog negativním postojem vůči organizaci a manažer chybami v řízení“.*⁴⁹

Pokud má být tedy obchodní zástupce, jako manager firmy vystupující navenek, úspěšný a bezchybný v navazování nových kontaktů a dojednávat firemní aktivity - po předchozích konzultacích s vedoucím obchodních zástupců, který za tuto činnost odpovídá vedení celé firmy, musí kromě své každodenní rutinní činnosti zjišťovat výhledy prosperity firmy. Tato „konkurenční analýza“ je nejobornější činností obchodních zástupců, protože vyžaduje nejen hluboké znalosti chodu firmy, ale i velkou flexibilitu ve vztahu např. k pracovníkům obchodních řetězců, na které bezprostředně působí, a také hlubokou znalost potřeb zákazníků. Tato analýza na poli konkurence především ukazuje, že:

- *„výrobky vyrábějí také mimoregionální sérioví výrobci;*
- *konkurenty levnějšího zboží jsou velké obchodní domy;*
- *na trhu převažují také větší speciální podniky, které tyto výrobky vyrábějí.“*⁵⁰

Cejthaml a Dědina v tomto smyslu dělí časové zatížení prodejních manažerů na⁵¹:

- kontakty s prodejci 30 %
- návštěvy zákazníků 35 %
- plánování 30 %
- administrativa 5 %

Znamená to tedy, že velkou většinu pracovního času obchodního zástupce zabírají činnosti, které přímo nebo nepřímo vedou ke komunikaci. Tato komunikace by měla být nejen na vysoké odborné úrovni, ale také na správném psychologickém působení na prodejce i na celou škálu současných i potencionálních zákazníků.

⁴⁹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 20

⁵⁰ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Tamtéž, s. 216

⁵¹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Tamtéž, s. 221.

3.4 Východiska pro rozvoj osobnosti obchodního zástupce

Splňování shora uvedených východisek pro formování osobnosti obchodního zástupce nás nutně vede k řešení adekvátního doškolování těchto pracovníků, ať již ve formách cyklického vzdělávání, nebo v jednotlivých tématech, prezentovaných v krátkodobém školení. Z mých zkušeností u dvou nadnárodních firem vyplývá, že vedení firem nenásilnou formou působilo na motivaci objevování nových přístupů k prodeji tak, aby byl výsledný efekt - vlastní prodej - co nejefektivnější.

Z komentáře výzkumu o vztahu a potřeb vzdělávání dotazovaných manažerů vyplývá skutečnost, že odbornost je překvapivě až na pátém místě. I když jsou komunikační dovednosti považovány v práci za klíčové spolu s vůdcovskými schopnostmi (což se může krýt), není vyjádřena tendence ke zvyšování komunikačních dovedností systémovým vzděláváním. Paradoxně však tento výzkum vypovídá, že se velmi často manažeři účastnili „odborných konferencí a kurzů - pro získání odborných znalostí“.⁵²

Pokud můžeme z těchto názorů vyjít, tak manažeři nepocítují nutnost vzdělávání jako řízené edukace, ale spíše nutnost výcviku pro konkrétní profesní postavení, tedy krátkodobější procesy vzdělávání. I zde se může ale jednat o zvyšování komunikačních dovedností nebo o další specifickou problematiku, která rozvíjí kvalifikaci a výkonnost manažerů. Tyto krátkodobé kurzy pro manažery jsou nabízeny v České republice na profesionální úrovni. Mezi tématy -většinou v dvoudenních kurzech, pořádaných např. institucí „*Tutor, komplexní vzdělávání*“ - jsou uváděna mimo jiná i následující témata školení:

- Nově na manažerské pozici,
- Strategický management,
- Komunikační dovednosti,
- Umění přesvědčit a získat druhé na svou stranu,
- Asertivita v pracovní praxi apod.⁵³

⁵² srovnej s FOLWARCZNÁ, I. (2010) Tamtéž s. 24, kde je uváděn výzkum vlastní doktorské disertační práce z r. 2006 - Soudobé trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů v České republice (s. 207).

⁵³ *Tutor, komplexní vzdělávání*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z WWW: <www.tutor.cz.skoleni-seminare/05156-manazerske-dovednosti>.

Uvedený příklad typu krátkodobého vzdělávání manažerů nemůže dle mého názoru nahradit akreditované bakalářské, respektive magisterské, učební programy na státních nebo soukromých vysokých školách. Samozřejmě, že současný trend systémového vzdělávání může pokrýt požadavky na vysokou úroveň přípravy na budoucí profesi manažera.

4 VÝZKUM POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ NA NIŽŠÍM MANAŽERSKÉM POSTU KE KOMUNIKACI V OBCHODNÍ SFÉŘE

4.1 Empirická východiska

Protože již třináct let pracuji na pozicích obchodního zástupce - a v současné době na pozici technického a obchodního reprezentanta firmy - mám jisté poznatky s komunikací uvnitř jednotlivých firem. Mé zkušenosti jsou v oblasti obchodu s drobným zbožím a potravinářstvím. Za tuto dobu vím, jak se vyvíjela schopnost komunikace u mě samého a částečně i u mých kolegů. V celé této praxi jsem pouze u jedné z obou firem poznal relativně systémovou přípravu komunikace pracovníků (i se základní psychologickou průpravou).

Pokud tyto mé poznatky můžeme označit pojmem firemní kultura, pak téma mé práce “manažerská komunikace v obchodní sféře“ může být rozvinuto právě těmito mými zkušenostmi. I když je počet možných respondentů omezen poměrně malým počtem firemních pracovníků jednotlivých pracovišť, pokusil jsem se přesto o rozbor stavu komunikace s podřízenými u dvou nadnárodních obchodních společností se sídly v České republice, a to u firmy zabývající se výrobou a distribucí potravinářských výrobků, a firmy se širokým sortimentem drobného zboží.

4.1.1 Vymezení problému a předmětu zjišťování

Naše společnost patří k těm vyspělým státům, kde souběžně s nárůstem kvality služeb je nutná odpovídající kultura komunikace, ať se již jedná o obecné mezilidské vztahy, tak i v profesích, které jsou na správném způsobu komunikace přímo závislé. Tato kultura komunikace je dokladem nejen stupně sociálního vývoje společnosti, ale i jistého etického cítění člověka - a ve svých následcích i formativní složkou osobnosti jedince.

Celkový vývoj společnosti může při nesprávně vedené komunikaci - ať již máme na mysli vulgaritu ve vyjadřování, neúctu v obecně lidských vazbách, nebo profesní

nedostatky, často zakrývané mnohmluvností bez zjevného obsahového náboje – vést mimo jiné i k neočekávaným a nesprávným pracovním výstupům.

Proto je nutné na všech stupních komunikace - v našem případě mezi manažery obecně a jejich podřízenými, nebo konkrétně ve vazbě obchodních zástupců firem s jejich podřízenými - působit na vytváření optimální komunikační kulturu. V dostupné literatuře jsem nevysledoval zkoumání konkrétních rozborů činností obchodních zástupců firem. Proto můj průzkum sleduje předpoklady možností k vytváření správných vazeb v nadnárodních firmách, působících na území České republiky.

Předmětem zjišťování měl být původně vztah obchodních zástupců ke vzdělávání v oblasti komunikace, ale po vytvoření dotazníků a zejména při vyhodnocování výpovědí respondentů se odkryly nové okruhy zkoumání, vyplývající z otázek, které původně navozovaly zkoumanou problematiku. Vztah obchodních zástupců k dalšímu vzdělání v oblasti komunikace bylo možné zjišťovat zkoumáním subjektivních výpovědí. Z délky zaměstnání u firmy v kombinaci s věkem, předchozí profesní přípravou i očekávání jistého ocenění vedením firmy, bylo možné zjišťovat další, původně neplánované poznatky hlubšího pohledu na danou problematiku. Výzkum se snažil zjišťovat i podíl dosavadního dosaženého vzdělání a ochotu rozvíjet osobnost v nových současných trendech profesní komunikace, tedy poznatky, které by při kvantitativním typu zkoumání mohly při větším počtu respondentů zjistit objektivně stupeň celkové úrovně sledované profese.

4.1.2 Metody výzkumu

Před vlastní dotazníkovou akcí byla zvažována metoda výzkumné práce pro zjištění komunikační kultury sledované skupiny. Nejprve byly uskutečнены tři nestandardizované rozhovory⁵⁴ s mými kolegy, kteří mají souměřitelnou funkci obchodního a technického reprezentanta firmy, tedy obecně post obchodního zástupce.

⁵⁴ „Nestandardizovaný rozhovor je typem relativně volného (ale ovšem přípravného) rozhovoru, ve kterém jsou závazně určeny jen cíle výzkumu, resp. okruhy informací, ke kterým je třeba prostřednictvím rozhovoru dospět!“ (PERGLER, P. *Vybrané techniky sociologického výzkumu*, s. 229)

Nestandardizovaný rozhovor, vedený s těmito třemi manažery, sledoval možnosti subjektivních výpovědí, které by mohly vést k vytvoření podkladů pro další kvantitativní výzkum. Protože bylo nutné vytvořit srovnatelné vnější i vnitřní podmínky, provedl jsem v měsíci únoru 2012 - tento rozhovor s třemi pracovníky téže firmy se zaměřením na prodej drobného zboží.

Ačkoli jsem předem nezhotovil schéma rozhovoru, předpokládal jsem, že na většinu otázek budou moci tito manažeři odpovědět přímo. Přesto jsem předpokládal určité zábrany plynoucí z následujících faktů:

- u firmy pracuji poměrně krátký čas (13 měsíců), a tak jsem ještě nestačil s těmito pracovníky navázat bližší osobní vztahy;
- respondenti nemohli proto jednoznačně předpokládat mou loajalitu;
- otázky se týkaly víceméně důvěrných informací, které by mohly být eventuelně zaměstnavatelem zneužity;
- protože je tato funkce velmi náročná na pracovní čas, který překračuje 8 hodin denně, nepředpokládal jsem, že mi tito obchodní zástupci poskytnou rozhovor delší než půl hodiny.

Jako typ nestandardizovaného rozhovoru jsem zvolil možnost naplánovaných některých otázek s variantami pro oba mladší a staršího respondenta.⁵⁵ Proto jsem např. u tohoto staršího respondenta vynechal otázky, týkající se doby jeho dalšího setrvání v pracovním poměru (pracující důchodce). Přesto jsem se oproti původní představě dozvěděl další nečekané informace.⁵⁶

Jsem si vědom, že výsledné výpovědi tří respondentů v nestandardizovaném rozhovoru „není možno považovat za hromadné jevy, a tudíž je ani nelze zpracovávat statistickými postupy“.⁵⁷ Forma mého přístupu bylo nestrukturované interview pro možnost přirozenější komunikace, kdy (opět u nejstaršího respondenta) vyplynul sled

⁵⁵ PAUKNEROVÁ , J. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing 2006, s. 61.

⁵⁶ Srovnej s: NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing. 2006, s. 269.

⁵⁷ CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu, základy komunikativního výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 183.

otázek z průběhu vlastního rozhovoru s tím, že skutečně výsledek nebyl jednoznačným a jasným východiskem pro následnou tvorbu dotazníku

Přes tyto uvedené skutečnosti jsem získal z nestandardizovaného rozhovoru následující poznatky:

A. Obchodní zástupce, 36 let, vzdělání Bc. (ekonomické) ve firmě pracuje 19 měsíců:

- spokojenost s výší platu;
- výhrady k denní pracovní době;
- stížnost na sníženou pohyblivost, danou velkým časovým zatížením při každodenní dlouhé jízdě automobilem (celkem 3 1/2 hod. denně);
- spokojenost s vazbou na vyšší management firmy;
- výhrady k některým zástupcům obchodních řetězců (povýšené chování, jejich nechuť k zaváděným inovacím firem byl by ochoten k dalšímu vzdělávání (psychologie prodeje).

B. Obchodní manažer vyššího pracovního zařazení, 41 let, vzdělání Bc (neuvádí obor), firmě pracuje 5 roků:

- vysoká spokojenost s platovým zařazením
- maximální spokojenost s charakterem vykonávané práce;
- ochota k dalšímu eventuelnímu vzdělávání psychologicko-manažerského zaměření;
- subjektivně hodnotí svůj přístup k pracovně podřízeným obchodním zástupcům jako velmi dobrý;
- považuje Bc vzdělání za adekvátní i konkurenceschopné.

C. Obchodní zástupce, 64 let (pracující důchodce), vzdělání středoškolské - SEŠ v dálkovém studiu v r. 1986, pracuje u firmy 31/2 roku:

- motivace jednoznačně finanční (souběh platu s důchodem);
- má výhrady k systému odměňování ve firmě;
- přes uváděné výhrady má stálou nedůvěru k tazateli;
- pokládá středoškolské vzdělání úměrné postavení obchodního zástupce i u svých mladších kolegů.

Byla zvažována možnost dvou typů dotazníků, jeden typ pro obchodního zástupce v drobném zboží, a jeden v potravinářství. Po zvážení nesnadnosti zkoumání celkem marginálních odlišností v komunikační sféře byl vytvořen pouze jeden dotazník. Základním problémem se ukázala nutnost zadávání anonymní formou, protože již z úvodních zmiňovaných rozhovorů vyplynula neochota zviditelnění respondentů. Další problém, který se však neukázal jako neřešitelný, byla obava ze zneužití dotazníků eventuelním zveřejněním pro zaměstnavatele, protože při velmi malém počtu obchodních zástupců ve firmách by mohlo dojít k identifikaci respondentů. Nicméně pouze malá část vyplněných dotazníků (4) nemohla být zpracována - pro nedbalost a snad i neochotu respondentů. Jako možné odpovědi jsou navrhovány respondentům jednak forma alternativní a jednak jednoduché formy, tedy s výběrem jedné možnosti odpovědi.⁵⁸

Dotazník s použitím jednoduché kvantitativní metody při použití pouze 25 zpracovatelných vrácených dotazníků - ze zadaných 28 – rezignuje pro malý počet respondentů na jednoznačně pravdivé vyhodnocení situace současných obchodních zástupců firem v uvedených profesích. Do výzkumu byli zařazeni i manažeři na vyšší pozici (vedoucí pracovníci dílčích územních oblastí); protože se ale výsledky nelišily od výpovědi manažerů- obchodních zástupců, nebyli tito čtyři pracovníci zkoumáni odlišným způsobem, ale byli zařazeni rovnocenně do celkových součtů.

Vlastní vyplňování dotazníků probíhalo bez přítomnosti zjišťovatele - bez jakéhokoli časového omezení. Při konstrukci výběru dotázaných nebylo možné použít kvótního výběru pro malé celkové množství možných respondentů. Výběr nebyl ani prováděn na věkovém, územním předpokladu, ani na předpokladu různých profesních zájmů (všechny tyto veličiny však vyplynuly pro další zkoumání ze způsobu pokládání otázek). Poměrně nízký počet respondentů však zahrnuje téměř všechny obchodní zástupce obou firem; rozsáhlejší průzkum by v budoucnu musel obsáhnout i pracovníky dalších obdobných firem.

⁵⁸ srovnej s BÁRTLOVÁ, S., HNILICOVÁ, H. *Vybrané metody a techniky*. Brno : IDV PV, 2000. s. 6 a dále.

4.1.3 Cíle a hypotézy

a) Cíle výzkumu

Ve vlastním výzkumu byly stanoveny následující cíle zjištění:

- stupeň profesní přípravy
- délka praxe
- míra rámcové přípravy v oboru mezilidské komunikace
- postoj k nutnosti dobré profesní komunikace
- zpětná vazba vedení firmy v oblasti dobré komunikace obchodních zástupců
- ochota ke zvýšení komunikační schopnosti ve formě krátkodobých kursů
- názor na péči firmy o další růst zaměstnanců v oblasti profesní komunikace⁵⁹

b) Pracovní hypotézy

Zkušenosti z přípravné fáze, dané jednak vlastní osobní zkušeností v této oblasti a z vyhodnocení nestandardizovaných rozhovorů, a jednak - alespoň rámcovým - studiem odborné literatury, vedly ke konstrukci těchto základních pracovních hypotéz:

Hypotéza č. 1

Většina komunikačních dovedností je dána pouze osobní zkušeností.

Hypotéza č. 2

Obchodní zástupci pocítují nutnost vzdělávání v oblasti profesní dokumentace.

Hypotéza č. 3

Za eventuelní vyšší stupeň komunikační dovednosti jsou tito pracovníci vedením firem oceňováni.

4.1.4 Soubor zjišťování a rozbor zpracování faktů

Celkový vzorek obchodních zástupců obou firem, zařazených do výzkumu, zahrnoval z původně oslovených 28 respondentů celkem 25 měřitelných dotazníků pro další zpracování.

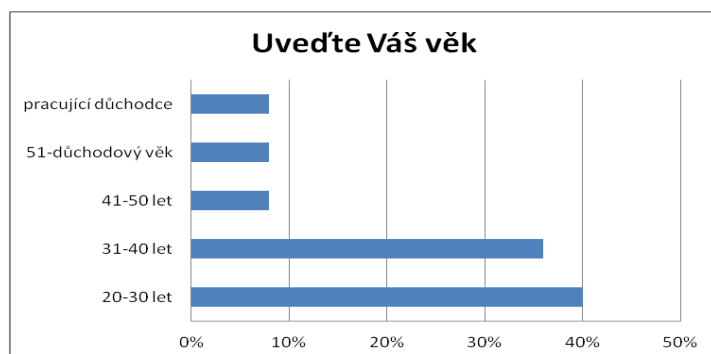
Výzkum se snažil postihnout vzorek obchodních zástupců dvou firem⁶⁰ působících na celém území České republiky (v rozdělených teritoriích) z hledisek

⁵⁹ srovnej s HUBÍK, S. *Hypotéza*. České Budějovice : ZSF JU, 2006. s. 33-40

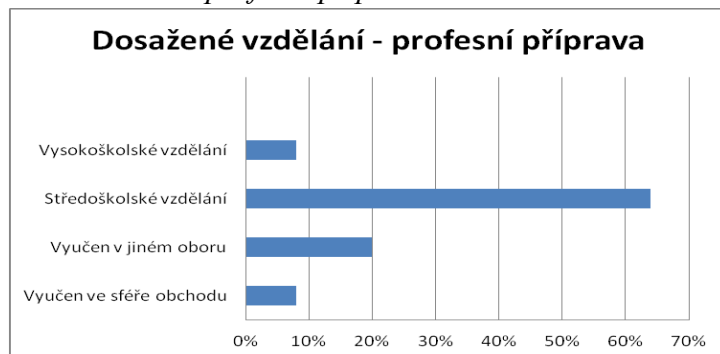
jednotného profesního zařazení, ale v odlišných věkových kategoriích i různého stupně a typu předchozího vzdělání. Dalším významným kritériem bylo zjištění možnosti (a ochoty) dalšího vzdělání v oblasti komunikace. Dotazníková akce proběhla v únoru a první polovině března 2012. Zkoumanou problematikou bylo možné zjišťovat v jednom standardizovaném dotazníku pro získání údajů od obchodních zástupců obou firem.

4.1.5 Odpovědi na otázky z dotazníku

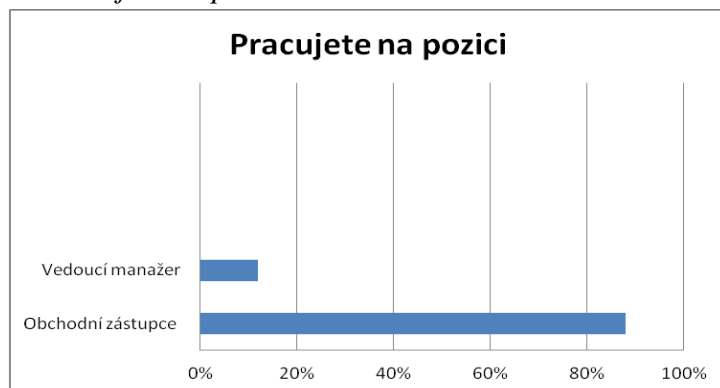
1. Uveďte Váš věk



2. Uveďte Vaši profesní přípravu

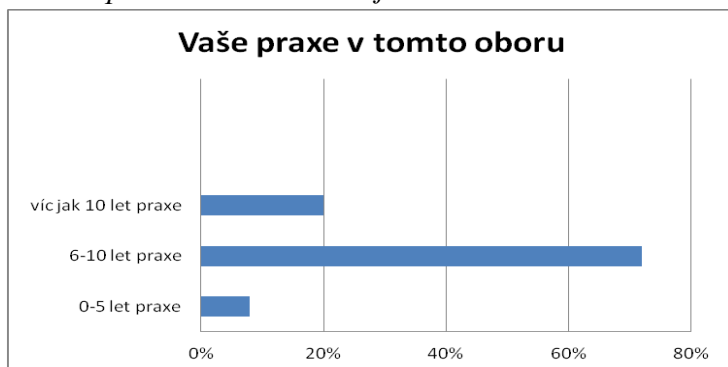


3. Pracujete na pozici

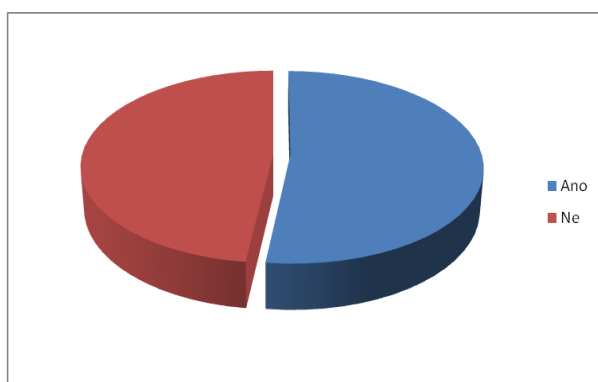


⁶⁰ Z důvodů možné reklamy názvy firem neuvádím; při obhajobě budou názvy firem uvedeny.

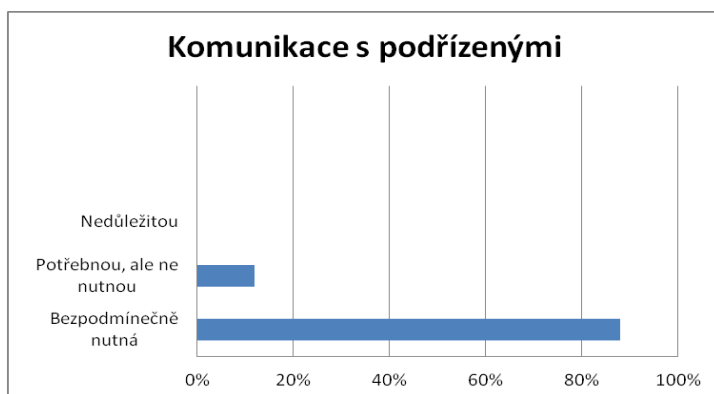
4. *Vaše praxe v tomto oboru je:*



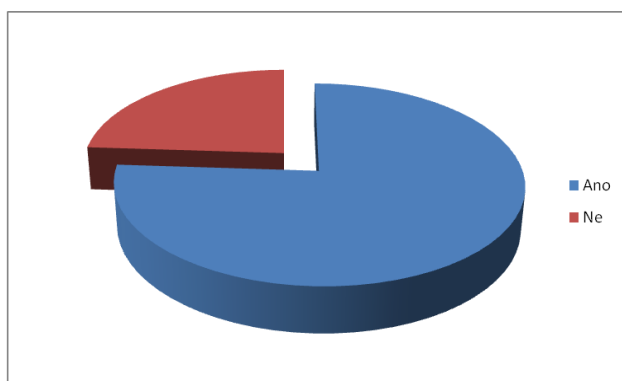
5. *Před přijetím do Vaší funkce jste měl/a alespoň rámcovou přípravu v oboru mezilidské komunikace (účelové školení nebo příbuzný obor v systému vzdělávání)*



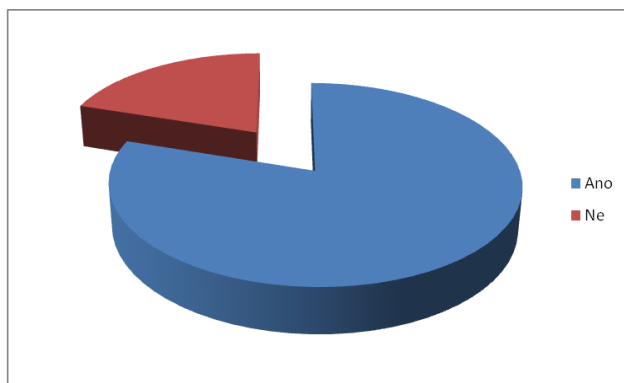
6. *Dobrou komunikaci ve Vaší práci s podřízenými považujete za*



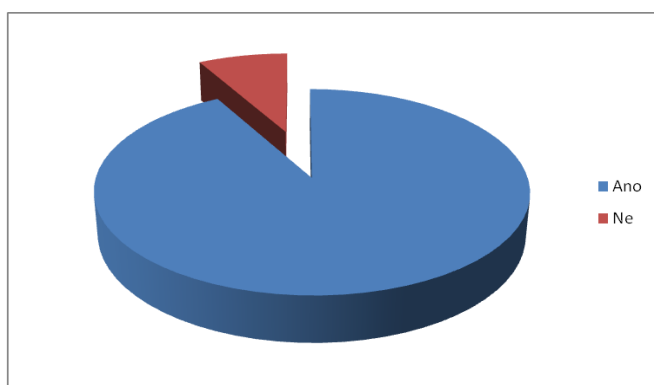
7. *Vedení Vaší firmy věnuje pozornost školení v oblasti komunikace*



8. Za schopnost komunikace s podřízenými firma náležitě oceňuje



9. Byl byste ochoten zvyšovat svou schopnost komunikace v krátkodobých kursech?



4.1.6 Vyhodnocení platnosti hypotéz

Při zpracování dotazníků bylo možné vyhodnotit jednak stanovené tři hypotézy výzkumu a jednak výzkum ukázal další poznatky, týkající se „věrnosti“ firmě, velkého rozptylu předchozího vzdělání manažerů a zejména velmi nízkého věkového průměru obchodních zástupců. I přes tento nízký věkový průměr je zjištěna poměrně dlouhá praxe v oboru.

Platnost hypotézy č. 1: „Většina komunikačních dovedností je dána pouze osobní zkušeností“

Tato hypotéza byla potvrzena jen částečně. Zkoumáním odpovědí otázky č. 2 (vzdělání) v porovnání s otázkou č. 5 (předchozí příprava v oboru mezilidské komunikace) byla zjištěna přímá závislost zaměření oboru (SEŠ s maturitou a učební obor obchodník). Z odpovědí je možné vyvodit, že zejména na Střední ekonomické škole, ale i v učebním poměru Obchodník, jsou vyučovány základy lidské komunikace,

zřejmě v hodinách občanské výchovy. Absolventi těchto oborů uvádějí stoprocentní potvrzení v otázce č. 5. Naopak negativní odpověď v této otázce uvádějí oba respondenti v kategorii D otázky č. 1 - absolventi učebního oboru v kategorii „jiný učební obor“. Osobní zkušenost preferují všichni čtyři respondenti ve věku 51 let až pracující důchodci. Hypotézu nepotvrzuje ani nejvýraznější skupina - středoškolské vzdělání - kde 2 ze 4 absolventů gymnázia uvádějí absenci předchozího - byť jen dílčího - seznámení s problémy komunikace (pouze jeden respondent v kategorii 20 - 30 let uvádí jisté školení na gymnáziu (pravděpodobně ve volitelném předmětu filozofie nebo občanská výchova - poznámka autora).

Platnost hypotézy č. 2: „Za eventuelní vyšší stupeň komunikační schopnosti jsou tyto pracovníci vedením firem oceňováni“

Tato hypotéza byla potvrzena odpověďmi v otázce č. 8 - jednoznačný souhlas uvedlo 80 procent respondentů. Negativní odpověď byla dána zaměstnanci, pracujícími ve firmě od 0 do 5 let. Výsledek svědčí i o uvědomění jistého pocitu sounáležitosti k firmě u déle zaměstnaných obchodních zástupců. I když odpověď na otázku, vážící se k hypotéze č. 2 je nutně subjektivní, je souměřitelná i se „skrytou“ otázkou č. 6, kdy dobrou komunikací jako bezpodmínečně nutnou uvádí dokonce 88 procent respondentů.

Platnost hypotézy č. 3: „Manažeři – obchodní zástupci – pociťují nutnost vzdělání v oblasti komunikace“

Tato hypotéza byla potvrzena, i když je patrná předem očekávaná i výzkumem potvrzená relativní neochota ke vzdělávání u skupin 51 - důchodový věk (u dvou respondentů ze čtyř). Překvapivý je údaj u věkové skupiny středního věku (41 - 50 let), kdy na otázku č. 9 – „Byl byste ochoten zvyšovat svou schopnost v krátkodobých kurzech“ odpovědělo kladně všech 16 respondentů, tj. 100 %. Tento, na první pohled nečekaný postoj lze snad vysvětlit zvýšenou citlivostí pracovníků středního věku k budoucímu zvyšování let v odchodu do důchodu. Tato tendence je nepatrně méně výrazná i u věku 31 - 40 let (4 z pěti respondentů).

4.2 Závěry výzkumu

4.2.1 Okruhy zásadního zjištění

Na základě rozboru všech uvedených skutečností mohu konstatovat, že základní pracovní hypotézy č. 2 a 3. se výzkumem potvrdily: pracovní hypotéza č. 1 se potvrdila pouze částečně. Navíc výzkum odhalil některé další důležité souvislosti. Vzhledem k tomu, že ve struktuře zjišťovaných údajů nejsou slovní komentáře (snad jen s výjimkou uvádění konkrétního oboru vzdělání u obecného zjišťování předchozí profesní přípravy), je možno soustředit se jen na ta zjištění, která se zdají být nejzávažnější (okruhy odpovídají stanoveným pracovním hypotézám; pouze je obohacují o další zjištění).

1. Míra a kvalita komunikačních profesních dovedností obchodních zástupců je do jisté míry dána pouze osobní zkušeností.

Tento poznatek dokládá poměrně velký rozptyl typu vzdělání - zejména u učebních oborů a - většinou následných - středních škol s maturitou u „neekonomických“ oborů. Nebylo možné vysledovat jednoznačnou závislost předpokládaných blízkých oborů sociální komunikace na typu absolvované školy. Nad rámec zkoumání by jistě bylo zjišťování typologie osobnosti respondentů. I když absolventi ekonomických oborů uvádějí toto vzdělání jako přípravu v oboru mezilidské komunikace, je toto tvrzení nutno brát s rezervou.

2. Firmy oceňují snahu obchodních zástupců v profesní komunikaci buď finančním oceněním nebo benefity.

I toto tvrzení může být relativní, nicméně vyjadřuje spokojenost respondentů, zejména starších respondentů (zejména v kategorii 51 - důchodový věk). Je předpoklad, že tito pracovníci jsou obratnější a zkušenější v komunikaci. Pouze tato věková kategorie potvrzuje premisu o výhradním potvrzení hypotézy č. 1.

3. Obchodní zástupci jsou ochotni se dále vzdělávat v oblasti komunikace.

Jednoznačné potvrzení hypotézy je u skupiny mladšího věku a rovnoměrně u absolventů SOU s maturitou i středoškoláků. Očekávaná menší ochota je u starších ročníků, ovšem ne jednoznačně. Dle mých zkušeností by byly vhodné tematické kurzy,

vedené psychology a zkušenými manažery ve vyšších pozicích. Při silnější finanční motivaci by mohly přicházet v úvahu i kurzy placené.

4.2.2 Okruhy specifického zjištění

1. Funkce obchodního zástupce není pozicí na delší období života.

Celých 72 procent zkoumaného vzorku je takto zaměstnáno mezi 6 a 10 pracovními roky. Dle mých zkušeností z výkonů na této pozici myslím, že po 10 letech nastává jisté „vyhoření“, pramenící z poměrně rutinní práce a zejména z potíží pohybového aparátu, dané množstvím hodin při řízení automobilu. Tento poměrně překvapivý poznatek považuji za limitující pro výkon funkce obchodního zástupce, aniž jsem tuto skutečnost přímo sledoval v dotazníku.

2. Dobrá komunikace v oboru je bezpodmínečně nutná.

Kromě dvaadevadesátiprocentního údaje o ochotě k dalšímu vzdělání je druhé nejvyšší procento v odpovědích (88 %) dáno bezpodmínečně nutné správné komunikaci s podřízenými. Toto je také jediná oblast výzkumu, kdy vůbec nikdo neuvádí odpověď, že tato komunikace je nedůležitá.

3. Vedení firem věnuje relativně vysokou pozornost školení v oblasti komunikace.

Až při hodnocení dotazníků se bohužel ukázalo, že pojem „školení“ měl být blíže specifikován; školení mohlo být v odpovědích zaměňováno s vícevrstevnými pracovními poradami, firemními akcemi, vedoucími k novým formám prezentování výrobků. Přesto je z odpovědí mimo jiné patrná i loajalita vůči firmě, tedy moment, který posiluje touhu po vyniknutí v mateřské firmě a následně přijímání možnosti dalšího vzdělávání v komunikaci, byť i ve volném čase.

ZÁVĚR

Závěry a analýza vývoje zkoumaného stavu

Manažerská praxe v obchodní sféře je při zkoumání a posuzování oborem, kterému se v posledních dvaceti letech věnuje poměrně velká pozornost. V odborné literatuře, týkající se marketingu a managementu je osobnost manažera vnímána jako výrazný moment manažerského procesu. Poznání obecných zákonitostí mezilidské komunikace v aplikaci na problematiku marketingu je jedním z nejdůležitějších aspektů zvýšení konkurenceschopnosti.

V dostupné literatuře ani v praxi však není systémově zkoumána specifika postavení nižšího manažerského postu – obchodního zástupce firmy. Tato funkce může být nazírána řadou odlišných názorů, vyvolávaných reakcemi různě postavených subjektů v hierarchii manažerského působení. Jakkoli se zkoumání postojů, uváděných v mé práci, týkalo pouze většiny pracovníků na funkci obchodního zástupce a pouze čtyř manažerů ve vyšší funkci, odráží implicitně větší šíři komunikačních vazeb uvnitř firmy i v působení těchto pracovníků na další oblasti obchodní komunikace. Jsem si vědom, že kvantitativní výzkum nemohl odhalit skrytější problémy komunikace obchodních zástupců, jejich konkrétní aspirace, obavy ze ztráty pozice nebo jednoznačná řešení odstraňování jejich rezerv v psychologických a odborných postojích a znalostech.

Výzkum, který není zcela validní pro relativně malý počet respondentů v kvantitativním modelu, odhalil přesto stav problematiky zkoumaného vzorku. Lze proto odvodit zobecňující úvahy a dílčí postřehy, které v podstatě souhlasí s nutností získávání komunikační dovednosti v oblasti interpersonální komunikace ve všech aspektech, uváděných např. J. S. de Vitem:

- „- dovednost prezentovat sebe sama jako sebejistého, sympatického, přístupného a důvěryhodného člověka...*
- dovednost vést rozhovory a pohovory za účelem ... úspěšně se předvést;*
- dovednost komunikovat v malé skupině;*
- dovednost prezentace znamená sdělovat informace malým skupinám*

posluchačů a ovlivňovat jejich postoje a chování...“⁶¹

Důležitost těchto dovedností je nezpochybnitelná; na rozdíl od obdobného působení v interpersonální komunikaci např. v terciální sféře jsou tyto schopnosti limitující v ostré konkurenci při obhájení pracovního místa, kdy se komunikační dovednost jeví jako nejdůležitější předpoklad pro úspěšný výkon povolání obchodního zástupce. Tyto dovednosti jsou proto chápány jako závažné sdělovací signály z jak hlediska přenosu myšlenkové informace, tak i z hlediska nezastupitelného „mimoracionálního“ sdělení. Zdá se, že komunikační dovednost je skutečným uměním, ve kterém je neopakovatelně skloubena funkce s výrazným působením psychologickým a snad i sociologickým.

Komparace závěrů s hypotézami a výzkumem

Aby mohl být splněn stanovený cíl práce - nejen zmapování situace manažerů - obchodních zástupců, ale i naznačení východiska pro zkvalitnění manažerské komunikace v této dané zkoumané problematice obchodní sféry, vyvstává jednoznačně úkol, zasahující svým obsahem i formou do andragogiky - vzdělávání dospělých. Jakkoli jsou didaktické metody v systémovém státním i soukromém školství podrobně zpracovány zůstávají stále ve sféře struktur „oficiálního“ školství. Je s podivem, že pedagogické instituce (fakulty, ústavy) stojí mimo potřeby konkrétních požadavků na odborné další vzdělávání v jednotlivých specifických odvětvích.

Z literatury, zabývající se vzděláváním dospělých, uvádí nejbližší formu vzdělávání instruktáž v podnikové výchově⁶² kdy je v praktickém výcviku pracovníků provozně obchodních profesí propracováno schéma etap postupu při instruktáži. Ve slovenské pedagogice je upozorňováno na obecnou nutnost ovlivňování trhu, včetně vypracovaných algoritmů pro tuto výuku: „...a) *napodobování* - analyzujeme nabídku konkurentů, a co možná nejdříve přijdeme s obdobnou nabídkou; b) *přizpůsobování* - analyzujeme poptávku na trhu, a co možno nejrychleji nabídneme naše produkty; c) *prognostika* - na základě analýzy potřeb partnerů můžeme předpokládat vznikající poptávku, na kterou se potom včas připravíme; d) *ovlivňování* - poptávku vytváříme

⁶¹ VITO, J. S. de. *Základy mezilidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 28

⁶² MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň : Fraus, 2005. s. 115 – 118

*tím, že vybraným cílovým skupinám nabídneme určité potřeby; e) kultivace - expanze nejúspěšnějšího může ovlivnit trh natolik, že situace vyžaduje jeho stabilizaci.*⁶³

Z hlediska zkoumání dostupných materiálů, včetně vlastního výzkumu, jde o závěry, které syntetizují alespoň některé elementární výsledky:

1. V obchodní sféře se nevěnuje komunikačním procesům systémová pozornost.
2. Obchodní zástupci si jednoznačně uvědomují absenci systémového vzdělávání v oblasti komunikace.
3. Kvalitní manažerská komunikace vede u obchodních zástupců k relativně adekvátnímu hodnocení ze strany firmy.
4. Obchodní zástupci očekávají předem nspecifikované vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností.
5. Jednou z hlavních příčin fluktuace a relativního pocitu sociální nejistoty v práci obchodního zástupce je vědomí nedostatečné přípravy pro dokonalé zvládnutí funkce. Jak vyplynulo z úvodních nestandardizovaných rozhovorů, toto vědomí nepřipravenosti je pociťováno zejména v malých znalostech psychologie.
6. Vedoucí pracovníci firem by měli usilovat o začlenění svých obchodních zástupců do adekvátního výchovně-vzdělávacího systému. V tomto systému by měla hrát výraznou roli verbální a neverbální komunikace, efektivní naslouchání a vnímání, konverzace a mezilidské vztahy, zvládání konfliktů a komunikace v malých skupinách.

Vzhledem ke všem uvedeným zjištěním, která zařazují komunikační kulturu obchodních zástupců do širšího společenského kontextu, považuji v mé bakalářské práci za doloženou platnost těchto hlavních tvrzení:

Kvalita práce obchodních zástupců je určena typem osobnosti v přímém vztahu k dosaženému vzdělání a praxi. Funkce obchodního zástupce nemá v současném výchovně-vzdělávacím systému své zacílení.

Kvalita komunikace v systému hodnocení obchodních zástupců je v jejich hierarchii zastoupena na předním místě. Tento postoj je dán jednak hmotným výhledem

⁶³ MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň : Fraus, 2005. s. 139-140

- jistotou lepšího pracovního ohodnocení a relativně větší zárukou trvalosti pracovního poměru - a jednak snahou o rozvoj vlastní osobnosti.

Správně voleným systémem edukace lze vytvořit obsahovou základnu jako východisko, které může být výrazným prostředkem nejen v utilitárním pojetí zisku firmy, ale také jako formativní složka rozvoje tvořivé osobnosti.

ABSTRAKT

CHODURA, A. *Manažerská komunikace v obchodní sféře : Bakalářská práce.*
České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 52 s.
Vedoucí práce: prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., dr. h. c.

Klíčová slova: manažer, komunikace, obchodní zástupce, kvalita komunikace

Bakalářská práce: „Manažerská komunikace v obchodní sféře“ se zabývá vztahy manažerů - obchodních zástupců ve vazbě na další osoby v obchodním systému. Práce vymezuje osobnost tohoto manažera a ve výzkumné části mapuje problematiku pracovní komunikace u obchodních zástupců z firem, distribuujících drobné zboží a zboží potravinářské. Na základě výsledků výzkumu naznačuje závěry ke zlepšení kvality komunikace v této sféře.

ABSTRACT

CHODURA, A. *Managerial Communication in business : Bachelor thesis.*
České Budějovice: College of European and Regional Studies, o. p. s., the 2012th,
52 pp. Supervisor: prof. PaedDr. Švejda Gabriel, CSc., dr.h.c.

Keywords: manager, communication, sales representative, quality of communication

Bachelor thesis: “Managerial communication in business” deals with the relationship between manager sales representatives and other people within the system. The work defines the personality of such managers and its research part deals with the problems occurring in communication of these business representatives within companies distributing general small goods and food. Possible solutions leading to improvement in the quality of communication in this area are suggested based on the results of the research.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. BÁRTLOVÁ, S. - HNILICOVÁ, H. Vybrané metody a techniky výzkumu. 1. vydání Brno : IDV PV, 2000. 118 s. ISBN 80-7013-311-2.
2. ČECHOVÁ, M. Komunikační a slohová výchova. Praha : ISV nakladatelství 1998. 219 s. ISBN 80-85866-32-3.
3. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha : Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. Projektový management podle IPMA. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
5. ERNEKER, J. Manažerská komunikace ve formální organizaci. In: Auspicia. České Budějovice : VŠERS. 2006. s. 41. ISSN 1214-4967.
6. ERNEKER, J. Základy komunikace. České Budějovice : VŠERS, 2004. 64 s. ISBN 80-867-0802-0.
7. FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067.
8. FORET, M. Komunikace s veřejností. Brno : ESF MU, 1994. 200 s. ISBN 80-210-1034-7.
9. FORET, M. Public relations jako ovlivňování mínění. Praha : Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2678-6.
10. HUBÍK, S. Hypotéza. České Budějovice : ZSF, Jihočeská univerzita, 2006. 80 s. ISBN 0-80-7040-842-1.
11. CHRÁSKA, M. Metody pedagogického výzkumu, základy komunikativního výzkumu. Praha : Grada Publishing. 2007, 204 s. ISBN 978-80-247-1369-3.
12. KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha : Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
13. KRUEGER, W. Vedené týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha : Grada Publishing, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0780-2.
14. NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. Praha : Academia 2. vydání 2003. 339 s. ISBN 80-200-1289-3.
15. NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing. 2006, 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
16. MIKULÁŠEK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha : Grada Publishing, 2003. 188 s. ISBN 978-80-247-0650-4.

17. MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň : Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
18. PAUKNEROVÁ, J. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha : Grada Publishing 2006. 254 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
19. PERGLER, P. a kol. Vybrané techniky sociologického výzkumu. Praha : SNTL 1969. 372 s. ISBN neuvedeno.
20. SÁNDOR, A. Škola 21. storočia. Komárno : Univerzita J. Selyeho, 2008. 122 s. ISBN 978-80-89234-57-8.
21. ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. Rétorika. Praha : Grada Publishing, 2006. 207 s. ISBN 80-247-0868-X.
22. ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha : Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
23. TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
24. URBAN, J. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha : Grada Publishing 2010. 257 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
25. VITO, J. S., de. Základy mezilidské komunikace. Praha : Grada Publishing, 2008. 483 s. ISBN 80-7169-988-8.
26. VYBÍRAL, Z. Lži, polopravdy a pravdy o lidské komunikaci. Praha : Portál, 2003. 176 s. ISBN 987-80-7178-812-0.
27. VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. Praha : Portál, 2005. 320 s. ISBN 987-80-7367-387-1.

Elektronické zdroje

1. POSPÍŠIL, J. ZÁVODOVÁ, L. S. Mediální výchova. [online]. 2010 [cit. 2012-02-08]. Dostupný z WWW: <www.computermedia.cz/knihy/medialni_vychova_ukazka.pdf>.
2. TANGRAM. Efektivní komunikace. [online]. 2010 [cit. 2012-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/efektivni-komunikace.php>>.
3. Tutor, komplexní vzdělávání. [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupný z WWW: <www.tutor.cz.skoleni-seminare/05156-manazerske-dovednosti>.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍK

1. Uved'te Váš věk:

- A) 20 – 30 let
- B) 31 – 40 let
- C) 41 – 50 let
- D) 51 – důchodový věk
- F) pracující důchodce

2. Uved'te vaši profesní přípravu:

- A) učební obor ve sféře obchodu
- B) jiný učební obor (uved'te obor)
- C) středoškolské vzdělání (uved'te obor)
- D) stupeň VŠ vzdělání (uved'te Bc. nebo Mgr.)

3. Pracujete na pozici:

- A) obchodního zástupce firmy
- B) vedoucího manažera firmy

4. Vaše praxe v tomto oboru je:

- A) 0 - 5 let
- B) 6 - 10 let
- C) více než 10 let

5. Před přijetím do vaší funkce jste měl alespoň rámcovou přípravu v oboru mezilidské komunikace (účelové školení nebo přípravný předmět v systému vzdělání)

- A) ano
- B) ne

6. Dobrou komunikaci ve vaší práci s podřízenými považujete za:

- A) bezpodmínečně nutnou
- B) potřebnou, ale ne nutnou
- C) nedůležitou

7. Vedení naší firmy věnuje pozornost školení v oblasti komunikace:

A) ano

B) ne

8. Za schopnost komunikace s podřízenými firma náležitě oceňuje:

A) ano

B) ne

9. Byl byste ochoten zvyšovat svou schopnost komunikace v krátkodobých kursech:

A) ano

B) ne