

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Bc. Karolína-Anna Cejpková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Karolína-Anna Cejpková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Název anglicky

Evaluation of manager communication elements

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace manažerů pro jejich práci, jaká je důležitost a možnost využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

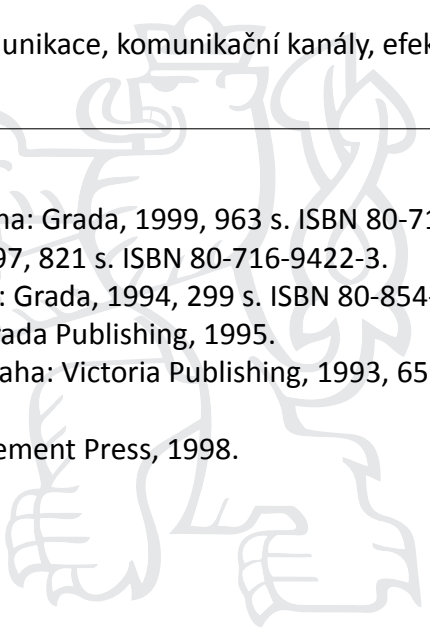
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Grada Publishing, 1995.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

MCLAGANOVÁ, P., KREMBIS, P. Komunikace na úrovni. Management Press, 1998.



Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení prvků manažerské komunikace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a věcné připomínky. Také děkuji všem manažerům za vyplnění dotazníku a cenné podněty, které mi pomohly k vypracování této práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá významností prvků manažerské komunikace ve společnosti XY. Komunikace je jednou z nejdůležitějších součástí manažerské práce. Pomocí správně ovládnutých manažerských dovedností lze docílit efektivní komunikace v celé organizaci, a tak pozitivně přispět k jejímu celému výkonu. Cílem práce je zjistit, jaký význam manažeři přisuzují vybraným prvkům manažerské komunikace, a navrhnout případná doporučení pro zvýšení efektivity komunikace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou pomocí odborné literatury vysvětleny základní pojmy týkající se managementu a komunikace. Získané informace jsou následně aplikovány v praktické části práce, která byla zpracována na základě dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo třicet manažerů ze všech úrovní managementu ve společnosti XY. Dotazník byl manažerům poskytnut skrze online platformu a zaslán e-mailovou korespondencí. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracované do přehledných tabulek a grafů. Následně jsou pomocí definovaných statistických ukazatelů určeny významnosti jednotlivých prvků a je jim přiřazeno pořadí významnosti. Na základě zpracovaných dat jsou diskutovány výsledky analýzy dotazníkového šetření, z něhož vyplývají doporučení, a učiněn závěr, který shrnuje hlavní poznatky výzkumu. Z výsledků vyplývá, že většině hodnocených prvků manažeři přiřazují spíše větší význam a uvědomují si význam komunikace ve společnosti. Největší význam manažeři přisuzují srozumitelnosti a pochopení sdělení, které byly zároveň větším počtem manažerů zmiňované jako nejdůležitější podněty z hlediska komunikace. Naopak nejmenší význam manažeři přiřazují některým prvkům z řad neverbální a verbální komunikace, zejména plynulosti a hlasitosti projevu, vyvarování se slovní vaty a vzájemné vzdálenosti komunikujících.

Klíčová slova: management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti.

Evaluation of manager communication elements

Abstract

The master thesis deals with an evaluation of manager communication elements in company XY. Communication is one of the most important parts within manager position. With the well-handled managerial skills there is easier to achieve effective communication throughout the organization and to positively contribute to its overall achievement. The aim of this thesis is to evaluate the significances of managerial communication elements and to propose suitable measures which can improve efficiency of communication. The thesis is divided into theoretical and research part. In theoretical part there are management and communication concepts explained based on the literature. These information were applied in following research part, which was done based on survey. Thirty managers from all management levels took the survey from company XY. Managers received the survey within online platform, and it was sent by e-mail. The results of survey are processed in tables and graphs for better definitions. Subsequently, the significances of each element are determined by statistical indications, and they are assigned a significance order. Based on process the results of the survey analysis are discussed, there is a given recommendation and summary of main research findings. According to the results managers realize significance of communication elements within company. The most significant elements chosen by managers were intelligibility and understanding the message. On the other hand, managers chose the fluency and volume of speech, avoidance of speech and distance between communicators as least significant elements.

Keywords: management, manager, managerial communication, forms of communication, communication channels, effective communication, managerial skills.

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Cíl práce a metodika	9
3 Teoretická východiska	10
3.1 Management	10
3.2 Manažer.....	12
3.2.1 Manažerské funkce	13
3.2.2 Manažerské role	17
3.2.3 Styly řízení.....	19
3.3 Komunikace	20
3.3.1 Komunikační proces	21
3.3.2 Funkce komunikace	23
3.3.3 Typy komunikace	24
3.3.4 Směry komunikace	25
3.3.5 Formy komunikace	27
3.3.5.1 Verbální komunikace.....	28
3.3.5.2 Neverbální komunikace.....	31
3.4 Manažerská komunikace	36
3.4.1 Efektivní manažerská komunikace	36
3.4.2 Komunikační dovednosti manažera.....	37
3.4.3 Bariéry v komunikaci.....	39
3.4.4 Konflikty a jejich zdolávání.....	40
4 Vlastní práce	42
4.1 Způsob zpracování zjištěných dat	43
4.2 Charakteristika respondentů.....	44
4.3 Analýza dotazníkového šetření	50
4.3.1 Význam komunikace v organizaci.....	50
4.3.2 Obsah komunikace.....	51
4.3.3 Formy komunikace	55
4.3.4 Verbální komunikace	60
4.3.5 Neverbální komunikace	65
4.3.6 Principy efektivní komunikace	72
4.3.7 Manažerské komunikační dovednosti.....	75
4.3.8 Komunikace v organizaci	79
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	84

6 Závěr.....	90
7 Seznam použitých zdrojů.....	91
8 Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1- Úrovně managementu a typy manažerů	11
Obrázek 2 - Manažerské funkce.....	13
Obrázek 3 - Proces motivace	15
Obrázek 4 - Komunikační trojúhelník	20
Obrázek 5 - Komunikační proces.....	21
Obrázek 6 - Směry komunikace v organizaci	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Hodnocení obsahu komunikace	55
Tabulka 2 – Hodnocení forem komunikace	60
Tabulka 3 – Hodnocení prvků verbální komunikace	65
Tabulka 4 – Hodnocení prvků neverbální komunikace	71
Tabulka 5 – Hodnocení principů efektivní komunikace	75
Tabulka 6 – Hodnocení manažerských dovedností v komunikaci.....	79
Tabulka 7 – Celkové shrnutí významnosti všech hodnocených prvků.....	85

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	44
Graf 2 - Věk	45
Graf 3 - Dosažené vzdělání	46
Graf 4 - Úroveň managementu.....	47
Graf 5 - Počet podřízených	47
Graf 6 - Délka působení na současné pozici	48
Graf 7 - Délka manažerské praxe.....	49
Graf 8 - Význam komunikace v organizaci	50
Graf 9 - Sdělovaný obsah.....	51
Graf 10 - Formulace obsahu.....	52
Graf 11 - Srozumitelnost sdělení	52
Graf 12 - Pochopení sdělení.....	53
Graf 13 - Zpětná vazba.....	54
Graf 14 - Nejvyužívanější forma komunikace	56
Graf 15 - Ústní komunikace.....	57
Graf 16 - Písemná komunikace	58
Graf 17 - Telefonická komunikace	58
Graf 18 - Vizuální komunikace.....	59
Graf 19 - Hlasitost slovního projevu.....	60
Graf 20 - Rychlost řeči.....	61
Graf 21 - Plynulost projevu.....	62
Graf 22 - Barva hlasu	62

Graf 23 – Nepoužívání slovní vaty	63
Graf 24 - Nepoužívání vulgarismů	64
Graf 25 - Mimika	66
Graf 26 - Vzdálenost komunikujících.....	66
Graf 27 - Podání ruky	67
Graf 28 - Postoje, držení těla	68
Graf 29 - Gestikulace	68
Graf 30 - Oční kontakt	69
Graf 31 - Vhodné oblečení.....	70
Graf 32 - Celkový vzhled.....	70
Graf 33 - Přímost	72
Graf 34 - Respekt	73
Graf 35 - Odpovědnost	73
Graf 36 – Dohoda o společných cílech	74
Graf 37 - Schopnost naslouchat	75
Graf 38 - Schopnost empatie	76
Graf 39 - Efektivní dotazování	77
Graf 40 - Přijímání závěrů	77
Graf 41 - Aktivní přístup k řešení konfliktů	78
Graf 42 - Nejvyužívanější způsob komunikace	80
Graf 43 - Hodnocení komunikačních schopností	81
Graf 44 - Spokojenost s komunikací ve společnosti.....	82

1 Úvod

Komunikace je nedílnou součástí lidského života. Setkáváme se s ní každý den od již narození, a to i v momentech, ve kterých si ji neuvědomujeme. Pomocí komunikace vyjadřujeme svoje pocity, nálady, názory, postoje a sdělujeme jejím prostřednictvím své potřeby. I když si myslíme, že nekomunikujeme, tak fakticky komunikujeme, protože i tímto sdělujeme svůj postoj k situaci. Komunikaci se tedy nelze vyhnout. Nekomunikujeme pouze verbálně, neboť komunikace probíhá také neverbálně např. písemně nebo prostřednictvím činů, gest, pohybů těla a výrazů obličeje.

Lidé komunikují ve všech oblastech svého života, a tak je proto vhodné, aby se správné komunikaci naučili i mimo svůj osobní život, např. v pracovním procesu. Na pracovišti panují různé vztahy, které jsou rozdílně definované a je zde potřeba umět nalézt vhodný způsob komunikace, tak aby byla podpořena cesta k dosažení stanovených cílů. Z toho důvodu je nutné zlepšovat své komunikační schopnosti a rozvíjet jednotlivé prvky komunikace, zejména pokud osoba zastává manažerskou funkci, jejíž hlavní součástí je komunikace s okolím. Manažeři tvoří základ pro efektivní komunikaci v podniku. Manažeři potřebují dokonale ovládat komunikační dovednosti, aby mohli správně plnit své funkce, kterými jsou plánování, vedení, organizování a kontrola. Vedoucí pracovníci komunikují v podniku všemi směry – se svými podřízenými či nadřízenými a s jinými odděleními. V každém tomto vztahu manažer sděluje, přijímá a vyhodnocuje informace. Z toho důvodu je zapotřebí, aby si byl vědom veškerých prvků verbální a neverbální komunikace, které komunikaci definují, dále, aby byl přímý, odpovědný a jednal s respektem.

Úspěch celé firmy závisí na mnoha faktorech. Společnost musí mít správně zvolenou strategii, dostatečně analyzovat vnější prostředí společnosti v rámci, kterého shromažďuje informace o trhu a konkurenci. Její úspěch rovněž závisí na zaměstnancích, kteří by měli být pečlivě vybíráni. Jedním z důležitých faktorů pro dobře fungující organizaci je také nastolení a udržování dobrých mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a okolím organizace. Aby tyto faktory mohla společnost plnit, musí v podniku probíhat efektivní manažerská komunikace, která, v případě, že je správně vedená, významně přispívá k dosažení cílů společnosti.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je zjistit, jaký význam manažeri přisuzují různým prvkům manažerské komunikace a navrhnout případná doporučení pro zvýšení efektivity komunikace. Jedná se o prvky verbální a neverbální komunikace, formy komunikace, komunikační dovednosti, principy efektivní komunikace a obecně významu komunikace v organizaci.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní pojmy věnující se managementu a komunikaci. Tato část je zpracována na základě komparace sekundárních dat čerpaných z odborné literatury a elektronických zdrojů. Jsou zde vysvětleny pojmy jako je management, funkce, role a styly řízení manažera. Dále se teoretická část věnuje komunikaci a jejím funkcím, typům, směrům, formám a komunikačnímu procesu. V poslední části je pozornost věnována manažerské komunikaci v rámci, které jsou definovány komunikační dovednosti manažera, bariéry, které průběh komunikace znesnadňují, a konflikty, které mohou uvnitř organizace nastat.

Praktická část je věnována samotnému výzkumu. V prvních kapitolách je definován způsob zpracování zjištěných dat a charakterizován soubor respondentů. Následuje samotný výzkum. Primární data byla získána kvantitativním výzkumem ve formě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo rozesláno třiceti respondentům skrze e-mailové korespondence. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracované do přehledných tabulek a grafů. Následně jsou pomocí definovaných statistických ukazatelů určeny významnosti jednotlivých prvků a je jim přiřazeno pořadí významnosti.

V poslední části práce jsou diskutovány výsledky analýzy dotazníkového šetření, z něhož vyplývají doporučení a závěr shrnující hlavní poznatky výzkumu.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management vychází z anglického slova „to manage“, které se doslovně překládá jako řídit, vést, ovládat či spravovat. V současnosti se termín stál mezinárodně používaným a nemusí se již překládat. Definic pro tento proces existuje celá řada. James H. Donnelly definuje management jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ (Donnelly, 1997, str.24).

Dle Blažka (2014) lze management chápat jako jednotlivce nebo skupinu lidí zastávající řídicí funkce v organizaci. Tato řídicí skupina (management) skrze řízení podřízených zaměstnanců koordinuje a spravuje podnikové činnosti. Vzájemné působení mezi managementem a podřízenými vede k efektivnějšímu dosažení cílů podniku.

V širším slova smyslu se management dá definovat jako souhrn různorodých činností (plánování, organizování, delegování atd.), který při využití všech zdrojů v rámci organizace, vede ke stanovení a dosažení cílů podniku (Koontz, a další, 1993).

Management můžeme definovat i dle toho, na co klade důraz. Zdůrazňuje:

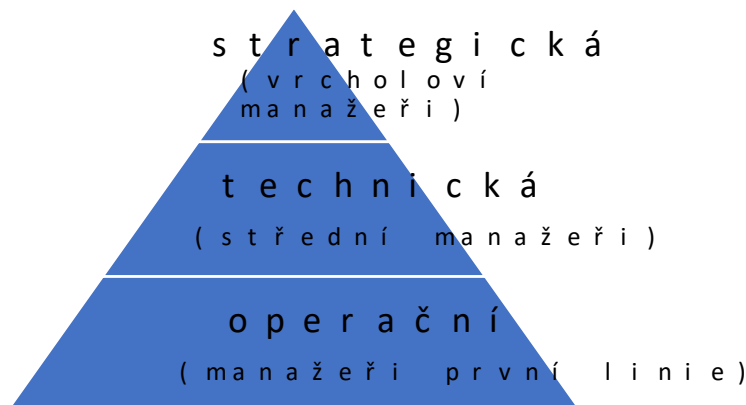
- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky nebo
- účel a používané nástroje.

U definice poukazující na vedení lidí, znamená management schopnost využívat ruce a hlavy jiných k dosažení cílů podniku. Zdůrazněním specifických funkcí vykonávaných vedoucími pracovníky je managementem myšleno zvládnout činnosti plánování, organizace, kontroly a motivace tak, aby se dosáhlo cíle organizace. Management zaměřený na účel a používané nástroje zdůrazňuje soubor metod a nástrojů využívaný manažery k plnění manažerských funkcí. Tímto směřují k dosažení cílů podniku (Vodáček, a další, 2013).

Úrovně managementu

V organizaci rozlišujeme tři základní úrovně managementu (Obrázek 1), na kterých se uplatňují rozdílné manažerské dovednosti, a které na sebe zároveň navazují. Jedná se o *operační, technickou a strategickou* úroveň (Donnelly, 1997).

Obrázek 1- Úrovně managementu a typy manažerů



Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera (2009)

Na první – **operační úrovni** se management zaměřuje na fungování produkce výrobků či služeb. Management řídí nákup materiálu, jeho dodání, skladování a dohlíží na celkovou produkci daného výrobku. Na této úrovni působí manažeři první linie stojící přímo nad výkonnými pracovníky. Manažeři jsou odpovědní za produktivitu a účinnost v podobě snižování nákladů, plnění daných termínů a snaží se o efektivitu jednotlivých úkonů (Veber, 2009).

S ohledem na růst podniku, a tedy zejména produkce je zapotřebí koordinovat činnosti na operační úrovni. Koordinace těchto činností se řeší na **technické úrovni** managementu. Na této úrovni se rozhoduje, jaké výrobky mají na trhu být, sleduje se konkurence, rozhoduje se o objemu výroby a stanovují se výrobní plány. Na této úrovni se pohybují střední manažeři, jejichž úkolem je řízení činností na operační úrovni, a také zajištění vazby mezi spotřebitelem a výrobcem (Donnelly, 1997). Celkově tak střední manažeři odpovídají za dosažení konkurenceschopnosti organizace. Poslední – **strategická úroveň** zajišťuje, aby technická úroveň fungovala v souladu s danými požadavky organizace. Dohlíží na to, aby dosažená produkce odpovídala nastaveným hodnotám organizace a slučovala se s jejími cíli. Na této úrovni působí vrcholoví manažeři. Manažeři určují dlouhodobé cíle a směr dalšího vývoje společnosti. Představitelé vrcholového

managementu (generální ředitel, ředitelé divizí apod.) zodpovídají za úroveň podnikatelské výkonnosti (Veber, 2009).

3.2 Manažer

Manažer je člověk, kterému byla svěřena organizační jednotka nebo jiná definovaná oblast. Manažer vede tým spolupracovníků, se kterým má dosáhnout stanovených cílů, a za něž nese zodpovědnost. Je důležité, aby manažer dokázal skloubit veškeré kvality, které se od vedoucího pracovníka vyžadují. Mimo role vůdce a orientace na výsledek je nutné, aby ovládal hlavně lidskou stránku řízení. Dle Robbinse a Coultera (2004) je manažer ten, kdo umí pracovat s lidmi a koordinuje jejich aktivity, tak aby se dosáhlo stanovených cílů. Manažer má mít přehled o kvalitách jednotlivých členů svého týmu. Proto je třeba, aby uměl dobře komunikovat, vyslechnout je, motivovat a dobře alokovat jejich kvality pro naplnění cílů (Khelerová, 2010).

Pro úspěšné vykonávání funkce manažera je předpokládána určitá **osobnost**, která se odlišuje od běžných pracovníků.

Mezi hlavní prvky osobnosti manažera řadíme:

- temperament,
- schopnosti,
- postoje,
- motivy,
- a další: znalosti, potřeby, charakter, hodnoty, zvláštní dimenze.

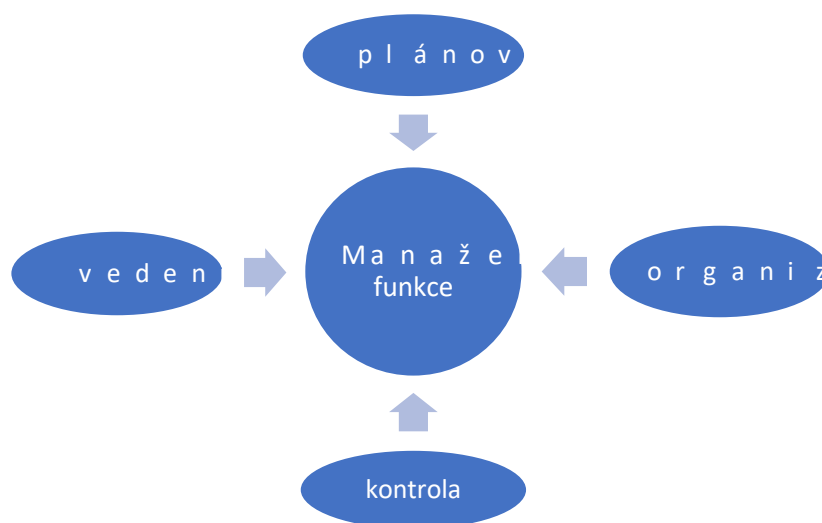
Temperament jsou vrozené vlastnosti osobnosti. Tento termín se používal již v antice, kdy se pracovalo s představou, že povaha člověka je tvořena poměrem čtyř tělesných šťáv – krví, žlučí, hlenem a černou žlučí. Dominantní šťáva pak představuje typ osobnosti – sangvinik, choleric, flegmatik a melancholik. Pro osobnost manažera je nepříjemnějším typem sangvinik. Sangvinik se vyznačuje stabilními emocemi, optimismem, užívá si společnost lidí a je dobrým vůdcem (Pauknerová, 2012). *Schopnosti* vycházejí z biologického základu – vloh, které se rozvíjejí učením a zkušenostmi. Pro manažera je důležité, aby v rámci svých primárních schopností měl dobře rozvinuté emocionální vnímání. *Postoje* jsou naučený prvek osobnosti. Definujeme je jako hodnocení nějakého stavu z pohledu jedince. Postoje manažera odrážejí hodnoty, které zastává a na nichž dokáže podřízený predikovat jeho chování (Horváthová, 2017). *Motivy* pak určují dané chování manažera.

Manažer by tedy měl být samostatný, cílevědomý a vytrvalý. Dále by měl mít potřebu a vůli lidi řídit, a tak ovlivňovat jejich výkon. Manažer by měl disponovat určitou sebereflexí a odhadnout tak svůj vlastní potenciál, což znamená zhodnotit, zda tuto konkrétní pozici zvládnout dokáže či nedokáže. Manažer odpovídá za vykonanou práci svých podřízených, dále je odpovědný vůči nadřízeným manažerům a vedení společnosti. Manažerovi jsou vymezeny pravomoci, které pak určují míru odpovědnosti (Khelerová, 2010).

3.2.1 Manažerské funkce

Hlavním úkolem manažera je řídit své podřízené. Řízení zahrnuje čtyři základní procesy: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu odvedených úkolů (Obrázek 2). Dále k řídicím funkcím řadíme rozhodování, delegování a řešení konfliktů. Díky těmto činnostem manažeři vykonávají svoji funkci a dosahují tak stanovených cílů (Donnelly, 1997).

Obrázek 2 - Manažerské funkce



Zdroj: vlastní zpracování dle Koontze a Weihricha (1993)

Plánování

Plánování je základní činností, na kterou navazují všechny ostatní manažerské funkce. Plánování stanovuje cíle společnosti a to, jaké akce a zdroje jsou k dosažení těchto cílů potřeba. Výsledkem procesu je písemný dokument – plán, který přesně definuje cíle a způsoby nebo cesty, jakými se tento plán se realizuje (Vodáček, a další, 2013). Plánování je činnost orientovaná do budoucna, zahrnuje také konkrétní vize a strategie. Plánování by mělo být z největší části vykonáváno na úrovni vrcholových manažerů, ale částečně se na

této funkci podílejí i střední manažeři a manažeři první linie. V rámci procesu plánování se analyzuje situace samotného podniku i okolní jevy, které na podnik mohou působit – analyzuje se jak makroprostředí, tak mikroprostředí podniku (Veber, 2009).

Jednotlivé prvky procesu plánování lze strukturovat do několika za sebou jdoucích (Bělohlávek, 2001):

- 1) Identifikace východiska – uvědomění si potřeb trhu.
- 2) Stanovení cíle celého podniku i samotných jednotek.
- 3) Prognóza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
- 4) Definování alternativních postupů, jak dosáhnout daného cíle.
- 5) Posouzení jednotlivých alternativ – hodnocení kladů a záporů.
- 6) Vyhodnocení a zvolení nejlepší možné alternativy pro daný cíl.
- 7) K hlavnímu plánu se musí doplnit plány navazující.
- 8) Realizace plánu.
- 9) Sledování odchylek. Pokud se nějaké zjistí, tak je potřeba nápravného opatření.
- 10) Finální zhodnocení plánu.

Organizování

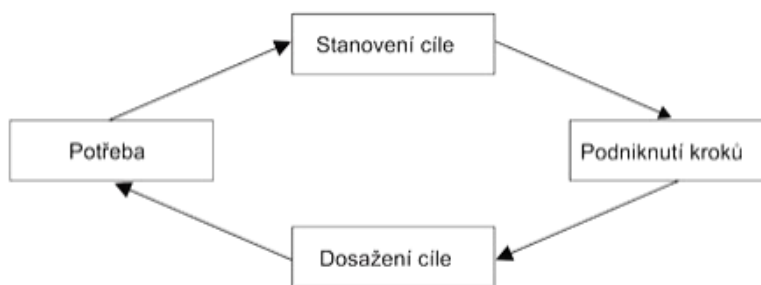
Organizování je proces v rámci, kterého se vymezí, stanoví a zajistí činnosti, které se následně přiřadí k lidským zdrojům. Činnosti je nutné mít dobře definované, aby bylo možné je správně alokovat jednotlivým pracovníkům. Organizování spadá nejvíce do kompetencí středního managementu. Manažeři by měli správně navrhnout organizační strukturu tak, aby byla efektivní (Armstrong, 2007). Dále musí znát vzájemné vztahy a kompetence jednotlivců tak, aby byli schopni přiřadit aktivity těm správným pracovníkům. Jedním z důležitých aspektů pro fungování organizace jsou právě vztahy. Vztahy na pracovišti mohou být formální a neformální. Formální vztahy jsou jasně definovány organizační strukturou. Formální struktura je vytvořena s jasným účelem a má být striktně dodržována. Neformální vztahy vznikají spontánně a přirozeně napříč organizací. Vznikají na základě podobnosti zájmů, pracovních aktivit a aktivit mimo pracovní prostředí. Oba typy vztahů jsou pro organizaci velmi důležité a jejich kladné posílení vede k efektivitě. Veškeré efektivně zkoordinované procesy pak přispívají k dosažení stanovených cílů organizace (Donnelly, 1997).

Vedení

Vedení definujeme jako schopnost manažerů vést, ovlivňovat a motivovat své spolupracovníky k tomu, aby plnili cíle jim zadané práce. Vedení je často zaměňováno s řízením. Je důležité si uvědomit, že vedení je pouze jednou součástí z procesu řízení. Manažeři působí na své spolupracovníky, povzbuzují je a motivují. Pro dosažení kolektivně stanoveného cíle manažeři využívají motivačních a stimulačních prostředků (Donnelly, 1997).

Motivace vychází z vnitřní podstaty a potřeby člověka. Jedním z hlavních úkolů manažera je své podřízené správně motivovat. Manažer má za úkol přesvědčit, že dobře odvedená práce, a to na čem jednotlivec pracuje, není benefitní pouze pro podnik, ale i pro něj samotného. Lidé sami o sobě chtějí dosáhnout cílů, u kterých jim výsledek přinese nějakou přidanou hodnotu a dojde tak k naplnění jejich potřeb (Obrázek 3). Vnitřní potřeba je poháněna kombinací více faktorů obsahujících hmotné i nehmotné motivy (Haberleitner, 2009).

Obrázek 3 - Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2007)

Stimulace vychází z vnějších podnětů, které přicházejí z okolí, aby pracovníka podpořily k zvýšení výkonnosti. Stimuly udává podnik nebo samotný manažer s domněním, že právě takový stimul bude pro pracovníka zajímavý a podpoří jeho výkon. Často se jedná o vyšší mzdy, benefity ve formě poskytnutí technologií, automobilu či stravenek, podíl na vlastnictví společnosti nebo spoluúčast na řízení podniku (Pauknerová, 2012).

V posledních letech se způsob klasického vedení transformuje a vznikají modernější způsoby. Jedním z nich je například koučování, termín převzatý z anglického výrazu „coaching“. *Koučování* ustupuje od přímých příkazů, formálnosti a důrazu na kázeň. Místo

toho kouč projevuje svým spolupracovníkům důvěru, nabízí pomoc, spolupráci a společné řešení problémů (Prukner, 2014). Manažer je spíše rádcem, který je připraven pomoci s problémy a zabezpečit tak hladký průběh cesty k splnění cílů. Správně vedené koučování zlepšuje vztahy na pracovišti, pracovníci jsou uvolněnější, přistupuje se k nim jako k individuální osobě, a to vede k vyšší efektivitě práce samotných pracovníků (Haberleitner, 2009).

Mimo koučování se setkáváme dále se způsobem *zmocňování* (empowerment). Zmocňování představuje způsob vedení lidí, kdy se podřízeným přenechá určitá míra volnosti a samostatnosti v rámci vymezeného úseku práce. Částečně zůstává přesně daná struktura požadavků, která bude podrobena kontrole a část činností je svěřena právě danému jednotlivci (Prukner, 2014). Cílem je povzbudit pracovníka, aby se angažoval s cílem dosáhnout výsledku, a tak ho motivovat. Pracovník je zodpovědný za určitou část bez jasného příkazu a kontroly. Zmocňování souvisí s termínem delegování, který spočívá v přenesení části pravomocí od nadřízeného na podřízeného a podřízený se za ně stává zodpovědný (Haberleitner, 2009).

Týmová práce (teamwork) je pojem objevující se často s vedením lidí. Vychází z podobných „měkkých“ faktorů jako koučování a zmocňování. Smyslem týmové práce je skutečnost, že každý člen týmu určeným způsobem přispívá ke konečnému výsledku, a čímž se v rámci vzájemné spolupráce dosáhne stanovených cílů efektivněji (Prukner, 2014).

Kontrola

Kontrolu můžeme definovat jako proces sledování, rozboru a přijetí závěrů, zda došlo ke splnění cílů či nikoliv. Proces kontroly se využívá ve všech úrovních managementu a manažeři porovnávají skutečný stav s cílem, aby získali představu o realitě (Veber, 2009).

Jedná se o určitou formu zpětné vazby, která probíhá souběžně v rámci všech předchozích tří funkcí řízení, tj. plánování, organizování a vedení (Vodáček, a další, 2013). Kontrolu v podniku mohou provádět i speciální útvary vytvořené přímo pro sledování procesů a podání zpětné vazby. V tomto případě se jedná o interní audit. Druhá možnost spočívá v tom, že si společnost může najmout externí společnosti, které audit vykonají. Dle Koontze a Weihricha (1993) můžeme kontrolní proces rozdělit do tří fází:

1. Stanovení standardů
2. Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům

3. Korekce odchylek standardů a plánu

Nejdříve je zapotřebí stanovit si standardy, které se budou kontrolovat a vyhodnocovat. Dále se za pomoci způsobu měření analyzuje vykonaná práce v porovnání se stanovenými body. Dojde-li k nalezení chyb a nedostatků, navrhne se doporučení a daná odchylka se opraví. Kontrola je nekončící proces a měla by probíhat opakovaně.

Kontrolní proces má stejnou hodnotu významnosti jako předchozí funkce řízení. Odhalené chyby a nedostatky, které jsou včas reportovány a na základě toho dojde k nápravnému řízení, mohou podnik varovat od budoucích negativních důsledků, a tak mu ušetřit čas a finance, které by jinak museli použít k nápravě (Donnelly, 1997).

3.2.2 Manažerské role

V rámci plnění svých aktiv manažer zastává určité role. Manažerské role se dají definovat jako očekávaný způsob chování na určité pozici, kterou v organizační struktuře manažer zastupuje. Aktivita, které manažer vykonává jsou rozděleny do deseti rolí. Těchto deset rolí můžeme seskupit do tří skupin. Manažer tedy zastává *interpersonální, informační a rozhodovací role* (Cejthamr, a další, 2010).

Interpersonální role

V této roli vznikají vztahy na základě manažerova postavení a jeho autority v pracovním kolektivu. Jedná se zde o reprezentanty, vůdce, styčné důstojníky a koordinátory.

Role vůdčí osobnosti je nejpřirozenější rolí. Vyplývá ze základní pracovní náplně manažera, který reprezentuje společnost uvnitř i vně firmy. Účastní se společenských akcí, kde formálně symbolizuje společnost, a kde navazuje kontakty a udržuje vztahy s okolím.

Role vedoucího proniká do všech manažerských aktivit. Manažer má odpovědnost za plnění úkolů, motivaci, vedení lidí a řízení personálních zdrojů.

Role propojovatele umožňuje manažerovi zapojit se do horizontálních vztahů se zaměstnanci i s ostatními mimo podnik. Manažer tak propojuje podnik s jeho vnitřním a vnějším prostředím (Armstrong, a další, 2005).

Informační role

Pro manažera je důležité získávání informací, jejich ukládání a zprostředkování ostatním spolupracovníkům. Tyto role si manažer osvojuje prováděním interpersonálních rolí. Manažer se tak dostává do tří různých rolí.

Role dohláze spočívá ve sledování, hledání a získávání informací, které dále využije k pochopení práce celé organizace a jejího okolí. Oficiální i neoficiální informace získává ze zdrojů uvnitř i vně organizace (Armstrong, a další, 2005).

Role šířitele znamená, že informace, které manažer získal v roli dohláze, předává dále. Získané informace manažer šíří do organizace svým podřízeným a nadřízeným. Zároveň pracuje i s vnitropodnikovými informacemi, na které bere ohled směrem k celkové situaci na trhu a konkurenceschopnosti. Manažer zastává velmi důležitou roli při předávání informací v podniku.

Role mluvčího umožňuje manažerovi interpretovat informace správným směrem. Pro manažera je důležité, aby byl dobrým řečníkem, uměl vyhodnotit adekvátní formu předávání informací a informace předal ve správné formě vedení podniku a široké veřejnosti (Cejthamr, a další, 2010).

Rozhodovací role

Rozhodovací role se váže na ovládnutí interpersonálních a informačních rolí. Na jejich základě a na základě svého postavení v organizaci manažer přijímá strategická rozhodnutí. V rámci role rozhodovací zastává manažer čtyři různé parciální role.

V roli podnikatele iniciuje změny v podniku, snaží se situaci zlepšit, přichází s novými nápady a řešeními. Při nalezení nových řešení může manažer delegovat část odpovědnosti na své podřízené (Donnelly, 1997).

Role napravovatele poruch. Manažer je připraven reagovat na vzniklé problémy, které se snaží vyřešit a napravit. Musí s možnými problémy počítat a připravit se na ně.

Role rozdělovače zdrojů zapojuje manažera do rozhodování ohledně zdrojů. Jedná se o lidské kapacity, časové kapacity, finance či zásoby. Obecně se podílí na důležitých rozhodnutích.

Role jednatele umožňuje manažerovi zúčastnit se důležitých jednání, na kterých získává informace, zpracovává je, a na jejichž základě dále činí rozhodnutí (Cejthamr, a další, 2010).

3.2.3 Styly řízení

Styl řízení definujeme jako navyklý způsob role manažera, který uplatňuje při plnění svých funkcí. Existuje mnoho různých směrů vedení, které kombinují odlišné vlastnosti a přístupy k situacím. Mnoho manažerů pak definované typy řízení kombinuje, proto bývá často obtížné určit pouze jeden typ vlastní jednomu manažerovi. Základní typy řízení lze dělit podle stylu na autokratický, demokratický a liberální (Blažek, 2014).

Autokratický styl je založen na formě přímého a jasného rozhodování. Autokratický manažer o všem rozhoduje sám, svým podřízeným podává příkazy, které jsou přesně definované, jak mají být splněny. Neexistuje zde prostor pro názor, nápad a iniciativu ze strany podřízeného (Cejthamr, a další, 2010). V rámci komunikace příkazy probíhají shora dolů a zesponu přichází hlášení o splnění daného požadavku. Odměna a trest za splnění či nesplnění úkolu jsou dané za jednotlivé úkoly. Tento styl je typický pro prostředí, kde je zapotřebí rychlé rozhodování a je nutná rychlá kontrola. Používá se v prostředí, kde manažer disponuje značným množstvím informací, které si bedlivě uchovává a nesdílí, a tím získává kvalifikační převahu. Manažer je orientovaný na výrobu, pracovní úkoly a výsledky (Blažek, 2014).

Demokratický styl znamená, že manažer se rozhoduje za přítomnosti svých podřízených, a tak dochází ke skupinovému rozhodnutí. Manažer si vyslechne názory, zpracuje podněty od svých spolupracovníků, je ochoten s nimi o tom diskutovat. Na základě této diskuse a spoluúčasti pak přijde s finálním rozhodnutím. Podřízení jsou motivováni odměnami a spoluúčastí na rozhodování. V současnosti je demokratický styl nejhojnější (Khelerová, 2010).

Liberální styl bývá využíván manažery, kteří upřednostňují skupinové rozhodování a řízení. Manažer pouze stanovuje hlavní cíle, které řídí pracovní organizaci. Rozhodnutí se svými podřízenými projednává, získává od nich podněty, vyslechne je a komunikuje s nimi informace, které získal (Blažek, 2014). Podřízeným jsou přenechávány rozhodnutí, za které nesou zodpovědnost, ale u kterých mají zároveň prostor pro iniciativu a nápady v rámci jejich realizace. Liberální styl klade důraz na lidi a samotné pracovní úkoly upozaduje. Je-li pracovní kolektiv tvořen tvůrčími, kreativními a samostatnými lidmi, kteří jsou schopni se uplatnit, bývá tento styl velmi efektivní (Khelerová, 2010).

Mimo tři základní styly definujeme také **individuální styl řízení**, který se dále rozlišuje na základě preference dvou faktorů – výroby a péče o lidi. V rámci individuálního

stylu řízení lze dělit manažery na typ: lhostejný, byrokratický, sousedský, harmonický, poradní a týmový.

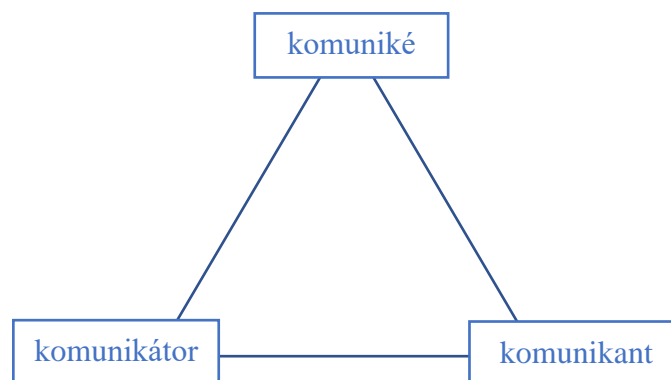
3.3 Komunikace

Termín komunikace pochází z latinského slova „communicare“, které překládáme jako něco s někým sdílet nebo spojovat. Donnelly (1997 str. 507) definuje komunikaci jako „přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů.“ Pojmem komunikace se označují dopravní sítě, přemísťování osob a jakýkoliv přenos informací, myšlenek, postojů od člověka k člověku. Dá se také vyložit jako vzájemné obohacování mezi zúčastněnými stranami. Veškeré interakce, které probíhají mezi zúčastněnými stranami můžeme označit jako komunikace, i to, když se nekomunikuje, protože i to je jakási forma komunikace (Mikuláščík, 2010). Abychom byli schopni vytvářet komunikační spojení mezi lidmi, je nutné se umět efektivně sebe vyjádřit.. Vznikají zde tzv. komunikační vztahy, které vytvářejí předpoklady pro komunikaci jako takovou a lidé na základě toho udržují vztahy.

Komunikační trojúhelník

Pro základní představení komunikačního procesu můžeme vycházet z představy modelu trojúhelníku, na jehož vrcholech se nachází komunikátor, komuniké a komunikant (Obrázek 4). Tento model zobrazuje nelineární komunikaci a existuje zde vzájemná provázanost mezi všemi vrcholy. Pokud se tedy změní jeden vrchol, ovlivní to i ostatní dva (Bedrnová, a další, 2012).

Obrázek 4 - Komunikační trojúhelník



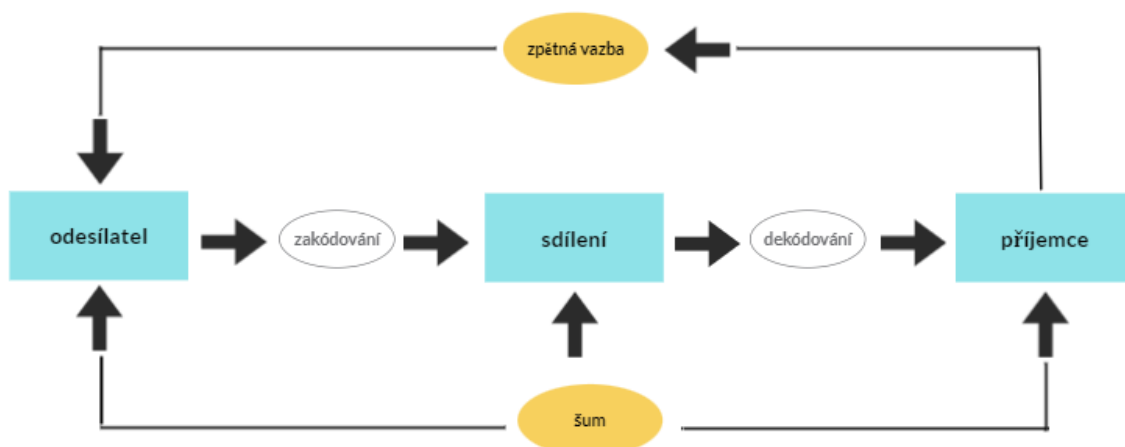
Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové & kolektiv (2012)

Komunikátor neboli podavatel začíná celý proces. Komunikátor chce sdělit nějakou zprávu nebo informaci a prostřednictvím komuniké neboli sdělení jí vyšle směrem k příjemci. Příjemce neboli komunikant zprávu přijímá. Chyby mohou nastat na straně podavatele tím, tak že jeho sdělení může být nejasné a chybně zvolil komunikační prostředky nebo naopak příjemce mohl informaci přijmout v jiné podobě, než byla vyslána (Shannon, a další, 1971).

3.3.1 Komunikační proces

Základní komunikační trojúhelník zahrnuje pouze tři hlavní prvky komunikačního procesu. Komunikační proces ale rozeznává i další důležité prvky. Mimo odesílatele, sdělení a příjemce pracujeme se zakódováním informace, dekodováním informace, komunikačním šumem a zpětnou vazbu (Obrázek 5).

Obrázek 5 - Komunikační proces



Zdroj: vlastní zpracování dle Donellyho (1997)

Komunikační proces popisuje průběh sdělení od jeho vzniku až po zpětnou vazbu. Je to proces dynamický. Sdělení vzniká u odesílatele, který sdělení zakóduje (např. v podobě slov). V podobě určitého řečového, optického nebo hmatového signálu přesouvá sdělení k příjemci, který informaci musí dekodovat a poté vyšle zpětnou vazbu odesílateli. V průběhu celého procesu může zapůsobit komunikační šum. Jednotlivé kroky sdělení v rámci komunikačního procesu jsou detailněji popsány následující (Donnelly, 1997).

Na začátku procesu musí dojít k **vzniku samotného sdělení**. U odesílatele musí vzniknout nejdříve potřeba nějakou informaci vůbec sdělit. Odesílatel si musí říct, komu to

bude sdělovat a dle toho posoudit obsah sdělení, aby nedošlo k zahlcení příjemce nebo aby nebyl příjemce mystifikován. Odesílatel si také musí definovat cíl, tj. proč chce, aby se informace k příjemci dostala. Podnětů pro potřebu sdělení může existovat celá řada, liší se s ohledem na prostředí nebo vztah mezi jednotlivými stranami nebo cíli sdělení. Po ucelení informace, kterou chce odesílatel sdělit, dochází k jejímu převodu z mysli odesílatele do smysluplné formy (Řehoř, 2012). Hovoříme zde o **zakódování sdělení**. Forma kódování může být verbální či neverbální, ale vždy o jakékoliv formě mluvíme jako o kódovacím jazyku. Zakódování informace ovlivňuje znalost jazyka, kultura, v jakém prostředí se sdělení předává, o jakou profesní oblast se jedná apod. V momentě, kdy dochází k zakódování sdělení, je zapotřebí zvolit komunikační kanál neboli médium. **Komunikační médium** může být například osobní rozhovor, telefon, chat, sociální sítě nebo e-mail. Výběr konkrétního média závisí na řadě faktorů. Je zapotřebí si uvědomit, jak moc rychle potřebuji, aby se sdělení dostalo k příjemci, jak rozsáhlou informaci sděluji, jaká je nejpříjemnější cesta pro příjemce a jakou zpětnou vazbu očekávám (Donnelly, 1997). V průběhu procesu může sdělení narušit **komunikační šum**, čímž dojde ke zkreslení. Šum může způsobit jakýkoliv prvek komunikačního kanálu může k němu docházet v průběhu celého komunikačního procesu. Mezi nejfrekventovanější případy komunikačního šumu patří:

- Fyzický – hluk z okolního prostředí.
- Fyziologický – vada zraku, sluchu na straně příjemce nebo odesílatele.
- Psychologický – proniknutí extrémních emocí, nedostatečná pozornost.
- Sémantický – odlišné nářečí nebo slang.

Příjem sdělení a jeho **dekódování** bývá často velmi problematická část procesu převážně s ohledem právě na komunikační šum. Příjemce přebírá sdělovanou informaci na základě svých zažitých zkušeností a charakteru nebo v závislosti okolních jevech. Je důležité, aby byl příjemce ochotný naslouchat, zajímal se, uvědomoval si situaci odesílatele a co nejpřesněji se do ní vcítil. K uzavření celého procesu a vrácení se k odesílateli definujeme **zpětnou vazbu**, jedná-li se o oboustranný komunikační proces. Zpětnou vazbu vysílá příjemce směrem k původnímu odesílateli. Na základě zpětné vazby si odesílatel ověří, zda příjemce informaci dekodoval a pochopil tak, jak byla myšlena (Mikuláščík, 2010).

3.3.2 Funkce komunikace

Komunikace, která proudí od odesílatele k příjemci, plní různé funkce. Dle Mikuláščíka (2010) můžeme funkce rozčlenit do základních oblastí. Jednotlivé funkce nejsou významově ohraničené a často se kombinují a komunikace tak může zastávat více funkcí najednou. Funkce komunikace rozdělujeme na:

- *Funkce informativní* – slouží k přenosu informací a dat mezi stranami.
- *Funkce instruktivní* – informativní funkce s doplněním vysvětlení, významu nebo postupu, jak něčeho dosáhnout.
- *Funkce přesvědčovací* – snaha přesvědčit druhou stranu, změnit její názor, postoj. Usiluje se pomocí racionálních, emocionálních nebo motivačních argumentů. Může zde docházet i k manipulaci.
- *Funkce posilovací a motivující* – mohla by spadat pod funkci přesvědčovací. V tomto případě se jedná o posilování vlastního sebevědomí, cítit se být potřeba a zažít úspěch.
- *Funkce zábavná* – má za úkol strany pobavit, vyplnit volný čas radostí, tak aby navodila pocity štěstí.
- *Funkce vzdělávací a výchovná* – tuto funkci plní především instituce. Jedná se o kombinaci funkce informativní a instruktivní obohacenou o dohled, dozor a kontrolu.
- *Funkce socializační a společensky integrující* – cílem je vytvářet a posilovat mezilidské vztahy, sblížovat lidi a dodávat jim pocit sounáležitosti
- *Souvztažnost* – informace jsou dávány do souvislostí tak, aby pomohly k pochopení situace.
- *Funkce osobní identity* – s pomocí této funkce si dokážeme přiblížit odpověď na otázku, kdo jsme my, kam směřujeme, co je naší podstatou. Pomáhá nám utříbit si naše názory a postoje.
- *Poznávací funkce* – má velmi blízko k funkci informativní. Slouží ke sdělování svých každodenních zážitků, starostí a běžných věcí. Díky ní se obohacujeme o informace získané jinými lidmi.
- *Funkce svěřovací* – umožňuje sdílet citlivé informace. Pomáhá k překonání těžkých situací, které u člověka nastávají. Mít možnost svěřit se blízké osobě a „odlehčit si“ je pro duševní hygienu velmi důležité.

- *Funkce úniková* – tato funkce slouží k odreagování, když je člověk v nějaké tíživé situaci nebo třeba jen ve smutku či depresi. Díky určité formě komunikace člověk může na svůj aktuální problém na chvíli zapomenout (Řehoř, 2012).

3.3.3 Typy komunikace

Typy komunikace v tomto případě je můžeme označit jako komunikační kanály dělíme na formální a neformální.

Formální komunikace

O formální komunikaci mluvíme v případě, pokud se sdělení přenáší přes oficiální komunikační kanály stanovené organizační strukturou. V podniku jsou většinou formální komunikace pravidelně naplánované a drží se časového plánu. Mají formu v podobě mluveného slova – to se jedná například o týdenní porady, pravidelné rozhovory o oboustranné spokojenosti mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem nebo čtvrtletní hodnocení výsledků. Mohou mít také písemnou podobu například ve formě reportů, které obsahují zhodnocení za určité časové období nebo ve formě tzv. newsletterů informujících o aktuálním stavu společnosti, novinkách apod. Newslettery se posílají s určitou pravidelností na určitou organizační jednotku nebo na celou organizaci, často ve formě e-mailů nebo tisku. Do formální komunikace zařazujeme i možnost zaměstnanců se anonymně vyjádřit pomocí dotazníků spokojenosti, nápady na různá zlepšení apod (Sharma, 2019). Formální komunikace se drží organizační struktury, a proto většinou postupuje od nejvyššího vedení až k řadovým zaměstnancům. Cílem komunikace je podpořit řídicí procesy v podniku, definovat firemní kulturu a rámcově nastavit vztahy. Dodržování nastavené struktury, a v rámci ní také komunikace podporuje splnění stanovených cílů. Komunikace směrem ven z podniku je většinou právě formálního charakteru. Jedná se o komunikaci s dodavateli, zákazníky nebo o tiskové zprávy, výroční zprávy a zveřejněné cíle společnosti (Dědina, a další, 2007).

Neformální komunikace

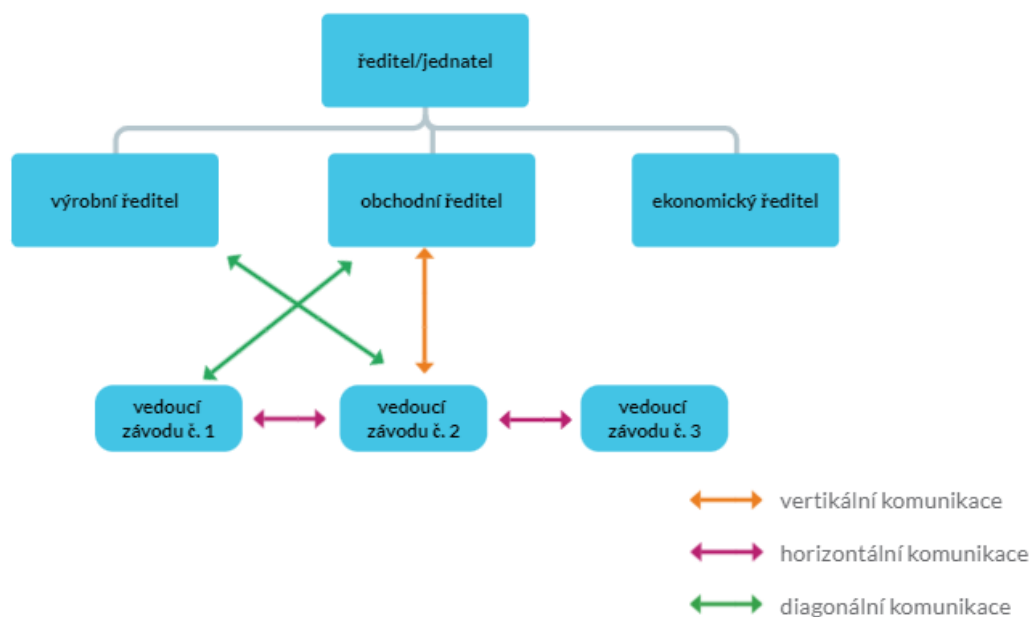
Komunikaci lze označit jako neformální, pokud není nějak vymezena. Neformální komunikace vzniká na základě neformálních mezilidských vztahů a není ohraničena komunikačními kanály (Bedrnová, a další, 2012). Komunikace mezi pracovníky vzniká spontánně a je vnímána jako odraz pověsti a nálady, která v podniku panuje. Na základě neformální komunikace se budují vztahy na pracovišti nebo vznikají nové přátelské vztahy, které bývají pro efektivitu práce velmi přínosné. Zaměstnanci chodí do zaměstnání raději a vykonávají práci efektivněji, pokud se v kolektivu cítí dobře a panuje zde přátelská, neformální atmosféra. Tato nálada pak přispívá k prosperitě celého podniku a lépe se dosahuje stanovených cílů.

V podniku by měla fungovat kombinace formální a neformální komunikace, protože oba typy jsou pro organizaci velmi důležité z pohledu vytvoření ideálního pracovního prostředí (Dědina, a další, 2007).

3.3.4 Směry komunikace

Komunikaci v rámci podniku lze rozdělit podle tří směrů: vertikální, horizontální a diagonální (Obrázek 6). Definování a pochopení těchto směrů pomáhá manažerům uvědomit si případné problémy v komunikaci, tudíž jsou na základě tohoto porozumění schopni problémy odstranit a usnadnit tak cestu k dosažení stanovených cílů (Mikuláščík, 2010).

Obrázek 6 - Směry komunikace v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování dle Fiedlera a Horákové (2005)

Vertikální komunikace

Vertikální komunikaci dělíme na sestupnou a vzestupnou. Sestupná komunikace začíná na vyšších stupních organizace a prostupuje dolů přes střední manažery až k nejnižším článkům. V praxi k informování podřízených zpravidla používá formou pravidelných frekvencí. Sestupnou komunikaci nejčastěji představují manuály, pracovní postupy, instrukce a podnikové publikace. I když je tento směr jasně daný, může docházet ke zkreslení informací, špatnému pochopení a interpretaci sdělení. Proto je zde velmi důležitá zpětná vazba, která ověří shodu porozumění (Vymětal, 2008).

Druhým typem vertikální komunikace je vzestupná. Vzestupná komunikace probíhá směrem nahoru od zaměstnanců nižších článků až k nejvyššímu vedení. Podřízení komunikují aktuální stav daného projektu nebo úkolu, reportují, v jakém stavu se nachází, zda došlo k nějakému problému a také jestli se blíží stanovenému cíli (Vymětal, 2008). Podřízený by měl dostat i prostor pro návrh případných zlepšení, které by manažer měl vyslyšet. Manažer by měl nastavit uvolněnou atmosféru tak, aby se podřízený neobával problémy nebo případné návrhy na zlepšení sdělit. Sdílení negativních nebo pozitivních bodů je pro organizaci jako takovou velmi důležité, podřízení by si neměli informace nechávat pro sebe a komunikace by měla být otevřená. Pro celkovou efektivitu organizace je velmi důležité zaměstnancům možnost této formy vyjádření poskytovat (Donnelly, 1997).

Horizontální komunikace

Jedná se o komunikační směry vedené mezi jednotlivými útvary organizace na stejné úrovni. V rámci horizontální komunikace panuje mezi stranami vyrovnaný vztah, nejedná se tedy o nadřízenost ani podřízenost. Příkladem může být například komunikace mezi manažerem plánování a manažerem nákupu, kteří spolu potřebují spolupracovat a domlouvat se na společných postupech (Bedrnová, a další, 2012). Existuje mezi nimi úzká vazba spolupráce, ale jsou si plně rovni. Z toho důvodu si obě strany mohou ušetřit formality, soustředit se na obsah sdělení, a tak dochází ke zrychlení a zestručnění komunikace. Pro organizaci je stejně důležitá jako komunikace vertikální, protože hladká komunikace mezi manažery jednotlivých oddělení nebo komunikace mezi spolupracovníky na stejné úrovni, usnadňuje procesy a zvyšuje efektivitu práce (Vymětal, 2008).

Diagonální komunikace

Diagonální směr komunikace nepatří mezi příliš rozšířené způsoby. Tyto komunikační kanály probíhají skrze více útvarů v organizaci. Zúčastněné strany spadají do odlišných organizačních úrovní, tzn. nejsou si hierarchicky rovny z pohledu moci a pravomocí. Diagonální směr obchází nastavenou organizační strukturu, probíhá tam, kde se může upustit od řídicího pracovníka. Cílem diagonální komunikace je usnadnit a zrychlit předání sdělení. V mnoha případech je tento směr velmi efektivní a ušetří čas. Problém může nastat, pokud podřízený úmyslně zneužije tento směr, vynechává komunikaci se svým přímým nadřízeným u většiny úkolů a obchází tím danou strukturu (Fiedler, a další, 2005).

3.3.5 Formy komunikace

Dle základního rozdělení můžeme komunikaci rozdělit na tři typy: ústní, písemnou a vizuální.

Ústní komunikace je nejrozšířenější komunikační formou. V rámci ní běžně konverzujeme, vyjednáváme, delegujeme, zadáváme úkoly apod. Ústní komunikace využívá nejenom slov, ale i zbarvení hlasu, pomlky, gesta a výrazy. Dále klade důraz na celkový charakter, techniku řeči, fonaci, dýchání a artikulaci. Ústní projev jedince vzniká intuitivně, je časově omezený a probíhá v reálném čase. Mezi odesílatelem a příjemcem existuje vzájemný kontakt, proto spolu mohou komunikovat i řečí těla. Příjemce i jeho reakce známe ihned. Mezi pozitiva patří vhodná intonace, snadnější porozumění a rychlejší bezprostřední reakce při vzniklém nedorozumění (Veber, 2009).

K písemné komunikaci dochází pomocí dopisů, e-mailů, zpráv, psaných instrukcí, postupů, manuálů apod. Psaná forma vzniká záměrně, vyžaduje časovou přípravu. Příjemce se ke sdělení může kdykoliv vrátit, proto není časově omezeno. Odesílatel a příjemce se nenachází v blízkém kontaktu, příjemce sděluje informaci v jiném čase, než ji zpracuje příjemce. Z toho důvodu častěji dochází ke chybné interpretaci a sdělení se nemusí přenést tak, jak bylo původně zamýšleno (Mikuláščík, 2010). Benefitem písemné komunikace je možnost opravy před zveřejněním příjemci, proto je zde prostor pro správnou gramatiku a stylistiku. K písemné komunikaci řadíme i tu elektronickou, jejímiž pozitivy jsou například rychlost komunikace, komunikace bez ohledu na místo připojení, dostupnější informace nebo nízké náklady (Dědina, a další, 2007).

Vizuální komunikace se vztahuje ke zrakovému vnímání (většinou kombinovanému i se slovy). Rozumí se jí grafy, tabulky, fotografie, videa, animace nebo modely. Tuto formou komunikace se dobře cílí na emoce, proto se používá k často v marketingu, kdy se marketingové oddělení snaží u zákazníků vzbudit potřebu právě za pomoci emocí (Veber, 2009).

Z jiného pohledu dělíme komunikaci na verbální a neverbální.

3.3.5.1 Verbální komunikace

Při verbální komunikaci se vyjadřujeme prostřednictvím slov určitého jazyka. Jedná se o ústní a psaný projev, který byl popsán v předchozí kapitole. Verbální komunikace je nenahraditelnou součástí běžného lidského života a slouží k předávání a získávání informací (Dědina, a další, 2007). Verbální komunikací si usnadňujeme sdílení informací a jsme schopni předat myšlenku rychleji než, kdybychom slova využít nemohli. Některé oblasti se nám takto vyjadřují lépe, například popis činnosti, problému nebo vyprávění příběhu. Na druhou stranu se velmi často stává, že vyjádření emocí a pocitů slovy lze popsat těžko. Verbální komunikace je vždy doplněná neverbální komunikací (Mikuláščík, 2010).

Paralingvistické aspekty verbálního projevu

Paralingvistiku vymezujeme jako vědní obor, který zkoumá doprovodné rysy verbální komunikace. Paralingvistické aspekty významně ovlivňují celkovou komunikaci u všech zúčastněných stran (Vymětal, 2008). Jedná se o zvukovou produkci hlásek, tedy o hlas a všechny jeho formy, které doprovází slovní projev. Zařazení prvků jako je například intonace do mluveného projevu má obrovský vliv na verbální sdělení, a proto je zapotřebí s nimi umět dobře pracovat, abychom dokreslili skutečný význam sdělení. Bez jejich užití by mohl být význam sdělení diametrálně odlišný, proto pomocí prvků zdůrazňujeme, zeslabujeme a dáváme najevo emoce. Lidé jsou skvělými řečníky mimo jiné i díky schopnosti ovládat tyto aspekty během svého projevu. Dle Mikulášky (2010) řadíme mezi základní paralingvistické aspekty: hlasitost projevu, rychlost řeči, kvalitu řeči, výšku tónu, objem řeči, plynulost řeči, pomlky a frázování, barvu hlasu a emoční náboj, slovní vatu a chyby v řeči.

Hlasitost slovního projevu

Dle intenzity rozlišujeme hlasitý, středně hlasitý nebo tichý slovní projev. Na základě hlasitosti lze určit, zda je proslov pro posluchače příjemný či nikoliv. Hlasitý projev obvykle značí sebevědomí, energii, odhodlání a sílu, jak moc chce na posluchače zapůsobit, ale zároveň může působit příliš arogantně nebo agresivně. Naopak během tichého projevu může mluvčí působit jako nesmělý, nejistý nebo jako člověk ovládaný trémou. Zvláště u delších projevů se doporučuje intenzitu hlasitosti měnit, aby se projev nestal monotónní (Mikuláščík, 2010).

Rychlost řeči

Dle rychlosti rozlišujeme mluvený projev na pomalý, středně rychlý a rychlý. Tempo řeči by se mělo měnit s ohledem na obsah, který se právě pokoušíme sdělit. U obsahu, který je důležitý a vyžaduje značnou míru soustředěnosti a pozornosti, by se mělo tempo zpomalit, aby posluchači dostali příležitost si sdělení dostatečně přebrat. Obdobně jako u hlasitosti verbálního projevu by neměla být rychlost v průběhu projevu stejná, ale měla by se měnit v kontextu právě obsahu. Ve společnosti existují velké rozdíly ve standardu tempa řeči. Lidé, kteří mluví velmi rychle, jsou obvykle osobnosti temperamentní a pokud je tempo příliš rychlé, může u posluchačů dojít ke ztrátě vnímání, protože nedokážou udržet pozornost a všechny informace vstřebat. Na druhé straně i při příliš pomalém tempu dochází ke ztrátě pozornosti posluchačů. Pomalejší tempo je typické pro lidi, kteří jsou rozváženější a vyrovnanější (Vymětal, 2008).

Kvalita řeči

Kvalita řeči se odráží od toho, zda je sdělení věcné, stručné a srozumitelné nebo naopak jestli je sdělováno neurčitě, nejednoznačně, nepřesně a příliš složitě. V tomto případě se jedná o nadbytek informací ve sdělení. Věty by měly být seskládány tak, aby nebyly příliš dlouhé nebo příliš krátké, a tak aby dostatečně obsáhly celé sdělení. Dále závisí kvalita řeči na výslovnosti. Artikulace ovlivňuje celkový projev a přehnaná nebo žádná artikulace dokáže posluchače odradit (Mikuláščík, 2010).

Výška tónu řeči

U každého člověka je výška hlasu jiná a jeho zabarvení odlišné, a to na základě součtu tzv. kmitočtů, který ovlivňuje, jak moc je hlas čistý, ostrý, sametový, dunivý, chraptivý apod. Výška tónu ovlivňuje, jak je mluvčí vnímaný. Při hlubším tónu hlasu mluvčí působí důvěryhodněji a má tendenci publikum přesvědčit spíše než mluvčí s vyšším tónem (Mikuláščík, 2010).

Objem řeči

Objem řeči definujeme jako množství slov, které člověk vyprodukuje za určité časové období. Dle mnoha studií je prokázáno, že ženy denně vyprodukují až skoro o dvojnásobek slov více než muži. Objem řeči závisí na věku, zaměstnání a charakteru člověka, ale produkce slov se mění i u jednotlivce v odlišných situacích a sociálních skupinách, v kterých se člověk nachází (Vymětal, 2008).

Plynulost řeči, pomlky a frázování

Ústní projev může probíhat plynule bez používání pomlky nebo lze pomlky a přestávky zařadit. Cílené, úmyslné pomlky by měly být do projevu zařazeny, aby zesílily účinnost projevu, upoutaly pozornost posluchače nebo daly prostor k zamyšlení. Na druhou stranu necílené pomlky jsou většinou odrazem váhání, nejistoty, nesoustředěnosti a obecně projev ruší. Pomlky mohou značit i to, že mluvčí něčím pohrdá nebo se urazí. Ve správném projevu by se pomlky měly v určité míře používat. Plynulost s pomlkami by se měla střídat, aby se projev nestal monotónní a nudný (Mikuláščík, 2010).

Barva hlasu a emoční náboj

Barva hlasu a emoční náboj se vztahuje k charakteru mluvčího a k situaci, ve které se právě nachází. Část barvy hlasu má člověk vrozenou, ale díky aktuálnímu emočnímu stavu je schopen zdůraznit svoji náladu a vyjádřit pocity. Pomocí barvy hlasu člověk vyjadřuje až osm různých emocí. Jedná se o lásku, hněv, nudu, veselost, netrpělivost, radost, smutek a uspokojení. Člověk, který mluví monotónně, bez zapojení některých z emocí, působí nudně a nezajímavě. Naopak člověk, který přehnaně zapojuje veškeré emoce, působí afektovaně a je těžké uvěřit jeho přehnanému projevu (Mikuláščík, 2010).

Slovní vata

Slovní vata označuje slova, která nevědomě zapojujeme do mluveného projevu. Jedná se o stereotypní vyplnění ve větách, když má mluvčí trému nebo potřebuje čas si rozmyslet, co v projevu bude následovat. Nejčastěji se jedná o citoslovce (ééé, ááá, hm,...) nebo slova jako je například prostě, jakoby, jaksí. Tyto slova neplní žádný význam v rámci sdělení (Vymětal, 2008).

Chyby v řeči

Ve verbálním projevu se setkáváme s řadou chyb. Může se jednat o nesprávnou výslovnost některých písmen, koktání, zadrhávání, přeříkávání, polykání koncovek anebo již zmíněnou slovní vatu (situace, kdy se používají zejména citoslovce na vyplnění prostoru v projevu). Chyby mohou být odrazem nedostatečné připravenosti projevu nebo se tyto chyby používají k odběhnutí od jednoho tématu k dalšímu. Další chybou může být slabá slovní zásoba, která ovlivňuje kvalitu celkového projevu (Mikuláščík, 2010).

3.3.5.2 Neverbální komunikace

Kromě verbální komunikace je velmi podstatnou částí projevu i neverbální komunikace. Většina autorů se shoduje, že neverbální komunikace tvoří většinový podíl celkové komunikace, a proto bychom ji měli věnovat pozornost. Neverbální komunikaci lze zjednodušeně definovat jako řeč těla, která se skládá z více složek. Jedná se o výrazy v obličeji, vzdálenosti od druhého člověka, doteky, postoje, pohyby horních končetin a celého těla, pohledy, tóny řeči a celkovou úpravu zevnějšku (Veber, 2009). Mimoslovní projevy používáme ještě daleko dříve, než začínáme komunikovat verbálně. Sdělení a postoj člověka můžeme odhadnout již z jeho výrazu tváře, zda se mračí nebo usmívá a s jakou náladou a zprávou k nám přichází (Donnelly, 1997).

Důležitost a primárnost neverbální komunikace zaznamenáváme již u dětí. Dítě začíná nejdříve komunikovat pomocí grimas, pohybů rukou, když o něco prosí nebo když se pokouší vyjádřit svůj nesouhlas, dává před sebe ruce a odtahuje se. Řeč (učení se mluvit) přichází později. Lidé se proto učí a osvojují neverbální projevy již od útlého věku, velmi často napodobují své nejbližší okolí a přebírají si jejich naučené vzorce (Vymětal, 2008). Neverbální komunikace také závisí na charakteru jedince. Temperamentní a extrovertní

jedinci mají intenzivnější a výraznější projevy. Na druhé straně mírnější a introvertnější jedinec se projevuje opatrně a nevýrazně (Mikuláščík, 2010).

Mezi formy neverbální komunikace patří:

1. Mimika
2. Proxemika
3. Haptika
4. Posturologie
5. Gestika
6. Kinezika
7. Pohledy
8. Tón řeči
9. Úprava zevnějšku a další (Fiedler, a další, 2005)

Mimika

Mimika představuje pohyby svalů v obličeji – od stahování obličejových svalů, napínání kůže v obličeji až po pohyby celé hlavy. Pomocí těchto svalových pohybů dokážeme nejlépe sdělovat emoce. Mimiku představuje aktuální psychický stav, odráží i stálý emoční výraz a je většinou velmi těžké ji ovládnout. Z toho důvodu lze díky těmto signálům vycházející z obličeje poznat a číst základní emoce, které druhý člověk v aktuální moment prožívá (Khelerová, 2010). Z pohybů svalů v obličeji můžeme například rozpoznat umělý, nepřírozený úsměv, kterým se člověk snaží zamaskovat nepokoj a nejistotu. Některá forma mimiky jako je například úsměv, je snadno rozpoznatelná, ale člověk používá i jiné formy mimiky, které jsou špatně identifikovatelné anebo si jich vůbec na první pohled nevšimneme (Mikuláščík, 2010).

Vymětal (2008) rozlišuje sedm základních skupin emocí:

1. Radost – smutek,
2. štěstí – neštěstí,
3. klid – vztek,
4. zájem – nezájem,
5. překvapení – splněné očekávání,
6. strach – pocit jistoty,
7. spokojenost – nespokojenost.

Proxemika

Proxemika se zabývá vzdáleností lidí od sebe, ať už stojících nebo sedících, kteří spolu komunikují. U každého člověka se vzdálenost, ve které se cítí komfortně, liší. Komfortní vzdálenost je dána individuálními potřebami, temperamentem, věkem, kulturou a také se mění podle různých situací a podle toho, kdo stojí na opačné straně (Fiedler, a další, 2005). Z pravidla platí, že čím je jejich vztah intimnější a trvá déle, tím je vzdálenost bližší, než když se poprvé potkají dva cizí lidé. Vzdálenost závisí i na povaze konverzace. Pokud si strany mezi sebou předávají důvěrné a citlivé informace, přistoupí k sobě blíže (Mikuláščík, 2010).

Vzdálenost při komunikaci lze dělit na horizontální a vertikální. Při horizontální vzdálenosti rozlišujeme na čtyři základní zóny (Khelerová, 2010):

1. *Intimní zóna* je definovaná od přímého dotyku do 50 cm. Do této zóny si pouštíme své partnery, rodinu a nejbližší. Narušení tohoto prostoru cizím člověkem bývá většinou pro člověka velmi nepříjemné.
2. *Osobní zóna* má vzdálenost od 50 cm do 1,5 metru. Osobní zóna je obvykle určena našim přátelům a lidem, se kterými se cítíme komfortně a uvolněně.
3. *Sociální zónu* definujeme od 1,5 metru až do 3,5 metru. V této zóně si udržujeme lidi, s kterými udržujeme formální vztah. Může se jednat o našeho nadřízeného, o skupinu kolegů nebo přátel, kteří jsou v jedné místnosti, ale vztah ke každému z nich je odlišný.
4. *Veřejná zóna* má vzdálenost větší než 3,5 metru. Lidé pohybující se v této vzdálenosti se většinou neznají. Příkladem je například vystupující umělec na jevišti a diváci.

Vertikální vzdálenost nastává, když spolu komunikují lidé s rozdílnou výškou. Pro hladkou a vyrovnanou komunikaci se předpokládá přibližně stejná výška stran. Jedinci s vyšším vzrůstem mají tendenci k nadřazenosti. Existují situace, kdy je nadřazenost mluvčího cílená. Nejčastěji se jedná o veřejná vystoupení, v rámci, kterých se mluvčí pohybuje na zvýšeném pódium nebo stupínku (Mikuláščík, 2010).

Haptika

Podstatou haptiky jsou doteky, které mohou nabírat formálního, neformálního přátelského nebo intimního charakteru. Podstatné je rozlišit, jaký typ doteku probíhá a jaké části těla se navzájem dotýkají. Dle Mikuláščíka (2010) v rámci haptiky rozlišujeme tři dotyková pásma:

1. Pásmo společenské, profesionální, zdvořilostní – zde se dotýkáme rukami a pažemi.
2. Pásmo osobní, přátelské – zde dochází k dotyku paží, ramen, vlasů a obličeje.
3. Pásmo intimní, sexuální – v tomto pásmu nejsou oblasti dotyku nijak omezené.

Nejběžnějším společenským dotykem je podání ruky. Forma podání ruky a podání ruky samo o sobě se v mnoha kulturách liší. Nicméně na evropském a amerických kontinentech se podání ruky používá jako první formální pozdrav, který je součástí prvního dojmu setkání. Z toho důvodu se považuje za důležité umět podat ruku v pravý čas. Při podání ruky se klade důraz na řadu kritérií:

- Intenzita stisku – jakou silou ruku opačné straně tiskneme.
- Délka trvání kontaktu – ovlivňuje zájem či nezájem o druhou stranu. Dlouhý stisk je většinou projev uznání a zájmu. Nicméně velmi krátký nebo velmi dlouhý kontakt přináší i řadu nedorozumění a pocity trapnosti.
- Vzhled ruky – dle upravenosti ruky můžeme soudit vztah jedince ke svoji práci.
- Stupeň suchosti nebo vlhkosti – vlhkost většinou značí nervozitu.
- Hmatový vjem stisku.
- Styl uchopení ruky – ukazuje dominanci, resp. naznačit druhému svoji sílu a potřebu ho ovládnout (Fiedler, a další, 2005).

Posturologie

Posturologie neboli posturika se věnuje fyzickým postojům, držení těla, uvolňování a napětí, veškerým polohám a natočením končetin, hlavy a celého těla. Postoj signalizuje emoční stav, míru zájmu a celkový postoj k dané situaci a partnerovi. V rámci posturologie lze rozlišit čtyři základní tendence o vzájemných polohách lidí.

1. Tendence přiblížit se k sobě
2. Tendence oddálit se

3. Tendence rozšířit vlastní prostor
4. Tendence uzavřít se do sebe (Fiedler, a další, 2005).

Dle Vymětala (2008) lze postoje rozlišit na držení těla, které může být vzpřímené, shrbené, ochablé nebo sebevědomé, dále se zaměřit na držení hlavy, které může být přirozené, nepřirozené, povýšené nebo příliš skloněné. V případě celkového postoje může jedinec vystupovat jako neklidný, jistý, uvolněný, sebejistý. Při sezení se zaměřujeme na jedincovu vzpřímenost, shrbenost nebo na to, jak má posazené nohy (k sobě, přes sebe, od sebe). Tato držení napovídají o emočním stavu a zaujetí člověka (Mikuláščík, 2010).

Gestika

Gestika je jednou z nejdůležitějších složek neverbální komunikace. V gestice jde o cílené pohyby rukou, hlavy a nohou, které doplňují či nahrazují verbální projev. Forma a frekvence gest závisí na temperamentu jedince, kultuře a národnosti. Obecně platí že jižnější, temperamentnější národy gestikulují více než klidnější, severské národy (Khelerová, 2010). Gesta rozlišujeme na ilustrativní, regulační, znaková, emočně výrazová gesta a adaptéry. *Ilustrativní* gesta ukazují směr a znázorňují růst nebo pokles v prostoru. *Regulační* gesta ukazují, upozorňují, vyvolávají nebo ztišují. Další skupinou jsou gesta *znaková*, která jsou definovaná pro jednotlivá sdělení. Jedná se například o zvednutí palce nahoru, což v naší kultuře znamená, že je vše v pořádku (Mikuláščík, 2010). *Emočně výrazová gesta* podporují vyjádřit emoční stav. Hovoříme například o zakrývání očí při studu nebo zatínání dlaní v pěst, když je člověk podrážděný. Poslední skupinou jsou *adaptéry*, které jsou používány v případech, kdy člověk potřebuje kontrolovat své chování a pocity. Jedná se například o tření rukou nebo poškrábání se. Obecně v používání gest musíme brát v potaz to v rámci, jaké kultury se pohybujeme a komunikujeme, aby nedošlo k mystifikaci sdělení, protože definice jednoho gesta nemusí mít v různých kulturách totožný nebo podobný význam (Vymětal, 2008).

Kinezika

Kinezika se zabývá spontánními pohyby různých částí těla. Každý jedinec má své specifické pohyby těla, které neovládá, dělá je naprosto spontánně a okolí z nich může vyčíst psychický i zdravotní vztah a také povahu člověka (Mikuláščík, 2010). Kinezika jako věda se nezabývá pouze a pohybem jedince, ale také celkovou koordinací a souladem či

nesouladem více lidí ve skupině. Ve většině případů platí, že člověk s trhavými, úsečnými a rychlými pohyby je průbojnější a důraznější než člověk s plynulými a pomalými pohyby. Styl chůze je také pro daného člověka typický. Někteří lidé mají chůzi rytmickou, uvolněnou, lehkou, pomalou nebo naopak rychlou, křečovitou, nerytmickou nebo nervózní (Vymětal, 2008).

Pohledy – vizika

Pohledy očí hrají v komunikaci velmi důležitou roli. Oči regulují tok informací, komunikaci organizují, odrážejí myšlenky a podávají zpětnou vazbu. V průběhu očního kontaktu záleží na jeho délce. Pro některé lidi je dlouhý oční kontakt nepříjemný a vyhýbají se mu. Vyhýbání bývá většinou známkou nejistoty a nervozity. Poměr dívání do očí a dívání mimo oči v průběhu konverzace se liší danou situací, společností a její formalitou. Obecně platí, že delší oční kontakt máme s blízkými lidmi a v intimní momenty. Mimo délku očního kontaktu hraje roli množství pohledů, pohyby očí, pohyby vrásek v okolí očí, přimhouření či vyvalení očí nebo frekvence mrkání (Khelerová, 2010).

3.4 Manažerská komunikace

Komunikace patří k neodmyslitelným součástím v řízení podniku. Správná komunikace je podstatou celého řízení firmy a nejenom manažeři musí ovládat komunikační dovednosti. V předchozích kapitolách bylo definováno, kdo je manažer. Správný manažer má mít nastavenou a připravenou komunikaci, kterou ovlivňuje a víceméně definuje vztahy na pracovišti. Dobře nastavená komunikace v rámci, které jsou zaměstnanci motivováni, vede k vyššímu pracovnímu výkonu, a tím pádem i k prosperitě firmy a podporuje plnění cílů podniku (Přikrylová, a další, 2010).

Úspěšnému manažerovi nestačí být pouze odborníkem v daném odvětví, ale především musí umět dobře naslouchat, pozorovat, respektovat ostatní, porozumět a domluvit se na společném postupu řešení. Komunikací tráví manažeři většinu svého času, proto je důležité, aby byla vedena efektivně (Mikuláščík, 2010).

3.4.1 Efektivní manažerská komunikace

Správně vedená manažerská komunikace musí být aplikována tak, aby byla stručná, srozumitelná a jasná. Manažer by měl mít způsob komunikace rozmyšlený a naplánovaný,

měl by se tedy vyhnout se spontánním způsobům a nenechat se ovlivnit aktuálními okolními vlivy. Informace by měly být komunikovány systematicky, tak aby se adresovanému příjemci dostávaly pravidelně a včas (Armstrong, a další, 2005). Aby byla komunikace efektivní, manažer musí umět nakládat s časem a zvolit správné komunikační prostředky. Pro rychlé a přímé předání informace komunikujeme tváří v tvář s benefitem vidět ihned zpětnou vazbu příjemce, který dostává příležitost reagovat okamžitě. Dále lze manažerskou komunikaci podpořit elektronickou komunikací nejčastěji v podobě e-mailů. Manažeři nejčastěji komunikují tedy pouze přímo, pouze elektronicky, anebo kombinací obojího, záleží na jednotlivých případech, rozsáhlosti a složitosti komunikovaného obsahu (Vymětal, 2008).

Efektivní manažerskou komunikaci lze shrnout pomocí následujících vlastností:

- **Přímost** – Komunikátor by měl své názory a myšlenky podávat otevřeně, nezkresleně a upřímně.
- **Respekt** – Odesílatel by měl umět respektovat a přijímat názor ostatních.
- **Odpovědnost** – Všechny strany komunikace se ke komunikaci staví odpovědně.
- **Cílovost** – Všechny strany účastníci se komunikace si musí být vědomi, čeho chtějí dosáhnout a jaký je společný definovaný cíl (Fiedler, a další, 2005).

3.4.2 Komunikační dovednosti manažera

Pro efektivní a dobře vedenou komunikaci, by měl každý manažer znát a aplikovat šest základních komunikačních dovedností, které spadají do měkkých dovedností manažera. Tyto komunikační dovednosti dělíme na receptivní a expresivní (McLagan, a další, 1998).

Receptivní dovednosti

Receptivní dovednosti používáme v případě, že informace pouze přijímáme. Tyto dovednosti označujeme jako aktivní, při nichž se vyžaduje, abychom naše myšlenky, emoce a pocity potlačili a pozornost upřeli pouze na myšlenky a emoce druhé strany. Mezi receptivní dovednosti patří:

- **Pozorování** – Cílem pozorování je sledovat danou situaci a přiřadit situaci odpovídající vzorec chování a výsledků. Předpokladem je neutvářet si

předčasné závěry o situaci a stát se klidným a objektivním pozorovatelem (McLagan, a další, 1998).

- **Naslouchání** – Smyslem naslouchání je, aby byly všechny strany ochotny vyslechnout ostatní bez ohledu na to, jestli se jejich názor shoduje či nikoliv. Před tím, než si na daný problém vytvoříme vlastní názor, je důležité, abychom k názoru druhého přistoupili s čistou myslí a snažili se pochopit jeho úhel pohledu.
- **Empatie** – Empatii definujeme jako schopnost vcítit se do pocitů a chování toho druhého. Pokud manažer dokáže pochopit a přenést se do situace a chování druhého, existuje vyšší pravděpodobnost, že se mezi nimi vybuduje důvěrný vztah, který je potřeba pro hladkou a efektivní komunikaci (Fiedler, a další, 2005).

Expresivní dovednosti

Expresivní dovednosti aplikujeme v případě, že chceme sdělit nové informace, rozvíjet diskusi a dospět k závěru. Stejně jako receptivní dovednosti se i tyto řadí mezi aktivní dovednosti manažera. Jedná se o dotazování, popisování a přijímání závěrů (McLagan, a další, 1998).

- **Dotazování** – Cílem dotazování je zjistit informace a názory tak, aby byly získány jako relativní, upřímné a přiměřené obsahu. Základním předpokladem je otázky správně formulovat a umět rozlišit případy, kdy se ptát dále, aby došlo k potvrzení a ujištění odpovědi a vyhnuli jsme se tak nedorozumění (Fiedler, a další, 2005).
- **Popisování** – Popisování je nutné k identifikaci určitých příkladů chování a to, jak pak dále situaci ovlivňuje. Pomocí popisování podobných situací se ukáže, jaký vliv a důsledky to mělo na ostatní, a tak všechny strany problému lépe porozumí. Dle Fiedlera a Horákové (2008 str. 48) je důležité „*zajistit, aby příklady a informace o druhých lidech byly sdělovány ve vhodném čase a ve vhodném rozsahu*“.
- **Přijímání závěrů** – Cílem přijímání závěrů je formulovat hlavní body z vypořádané situace, ujasnit celkový názor, přednést doporučení a rozhodnutí, ke kterému se usneslo. Dochází zde k vzájemnému pochopení

všech zúčastněných, ke společné dohodě a všechny strany by si měly být vědomy možných důsledků (McLagan, a další, 1998).

3.4.3 Bariéry v komunikaci

Nejen v manažerské ale i v mezilidské komunikaci obecně dochází k poruchám, které zamezují původně cílené informaci, informaci zkreslují nebo i úplně obracejí její smysl. Tyto komunikační šумы vznikají ze slabých komunikačních dovedností nebo špatným výběrem komunikačního kanálu. Poruchy v komunikaci vznikají i existencí určitých bariér, které zabraňují průběhu efektivní komunikace. Rozlišujeme interní a externí bariéry (Mikuláščík, 2010).

Interní bariéry

Interní neboli vnitřní bariéry přicházejí z vnitřní osobnosti odesílatele informace a jeho problémů. Mezi nejčastější interní bariéru řadíme strach z neúspěchu, který komunikujícího svazuje a on nedokáže sdělit informaci tak, jak by potřeboval. Obava ze selhání se může projevat například chvěním hlasu nebo se projev stává hůře kontrolovatelným (Mikuláščík, 2010). Obecně samotné emoce se stávají bariérami, kdy nejčastěji zlost začne ovládat lidskou mysl, sníží se sebekontrola a sebeovládání a dojde tak k narušení pravidel slušného chování. V manažerské komunikaci se také setkáváme se sémantickými bariérami. Jedná se o rozdílné kultury, rozdílné používání hovorového, spisovného nebo odborného jazyka. Dále někteří zúčastnění mohou používat slang nebo terminologii, s kterou není druhý obeznámen, a tak dochází k nepochopení sdělení (Kheleřová, 2010).

Externí bariéry

Externí bariéry pronikají do komunikace z vnějšího prostředí. V rušivém prostředí se může jednat o podněty ve formě přílišného hluku, extrémních teplot nebo vizuálního rozptýlení. Komunikaci může narušit špatná vzdálenost členů nebo jejich uspořádání mezi sebou. Bariéru může vytvořit i další nechtěná osoba v blízkosti, která nejenom hlukem ale i potenciálním zapojením do konverzace omezí hladký průběh konverzace (Fiedler, a další, 2005). Mezi další externí bariéry řadíme i demografické faktory, kdy rozdílný věk, pohlaví mohou ovlivnit, zkreslit nebo zamezit interakci mezi zúčastněnými stranami komunikace.

Dokonce i samotná organizace se stává bariérou v případě, kdy zamezuje následné zpětné vazbě pro vyšší management (Mikuláščík, 2010).

3.4.4 Konflikty a jejich zdlávání

V rámci manažerské komunikace dochází i k řadě konfliktů. Zvládání a zdlávání těchto konfliktů patří k základní manažerské dovednosti, které by si každý manažer měl osvojit. Na pracovištích často dochází k názorovým střetům, rozporům o budoucím postupu a odlišným názorům na možnost řešení, jejichž zvládnutí a vyřešení se stávají manažerovou zodpovědností. Konflikt na pracovišti nemusí vždy znamenat negativní důsledek, ale naopak občas může přispět k vyřešení problému a posunutí řešení. Na tomto předpokladu dělíme konflikty na pozitivní a destruktivní (Khelerová, 2010).

Pozitivní konflikt

Pozitivní konflikt se odehrává v případě, že střet dvou nebo více stran vyústí k výběru lepšího řešení nebo i k celému vyřešení problému. Na pracovištích se velmi často řeší pracovní vztahy z pohledu nadřazenosti a podřízenosti. Většinou mají někteří členové týmu problém s autoritou a vůdcovstvím a dělá jim problém přijímat jiné názory a požadavky (Khelerová, 2010). Vygradovaný konflikt může přispět k urovnání vztahů a situace, kdy jsou mocenské vztahy manažerem redefinovány a je jasně určeno, kdo je například za daný projekt zodpovědný a má konečné slovo. Dlouhodobě nevyřešené neshody se tímto konfliktem uklidní a situace je vyjasněná (McLagan, a další, 1998).

Destruktivní konflikt

Na druhé straně destruktivní konflikt daný problém nevyřeší ba naopak ho může zhoršit. Destruktivní konflikt definujeme jako konflikt, u kterého stojí strany proti sobě a na společném řešení nebo postupu se nedohodnou (Khelerová, 2010). Neustálým řešením konfliktu se účastníci vyčerpávají a bez vidiny společného cíle ztrácejí chuť problém vyřešit. Společný cíl začíná být nedosažitelný, rozpadá se na jednotlivé části a pomalu se ztrácejí podstatné body, protože se pozornost strhne právě na konflikt. Konflikt odráží špatnou komunikaci, kdy manažer informace, které dostává dále nepředává a dobře s nimi nepracuje (Mikuláščík, 2010).

K většině konfliktů dochází nedorozuměním, respektive špatně vedenou komunikací. Z toho důvodu je nejlepší konfliktům předcházet, a to správně nastavenou komunikací, která je promyšlená, naplánovaná a manažerem organizovaná (Bělohávek, 2001).

4 Vlastní práce

Vlastní část diplomové práce se zabývá významem jednotlivých prvků manažerské komunikace v organizaci. V této části je provedena analýza kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření, které bylo předloženo třiceti vybraným manažerům farmaceutické společnosti. Společnost si nepřála být zmíněna, proto v práci není uveden název společnosti a bude se o ni hovořit jako o společnosti XY.

Dotazníkové šetření proběhlo pomocí platformy Survio, která nabízí bezplatné vytvoření dotazníku na webových stránkách www.survio.com, a respondentům bylo zasláno elektronicky interní e-mailovou komunikací.

Dotazník (Příloha 1) se skládá ze dvou částí – identifikační, zjišťovací a celkem obsahuje dvacet tři otázek. Identifikační část charakterizuje respondenty pomocí sedmi uzavřených otázek s jednou možností odpovědi vztahující se k jejich pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, úrovni managementu, počtu podřízených a délce působení v roli manažera. Druhá část – zjišťovací se skládá z meritorních otázek, které jsou rozděleny do osmi tematických bloků. Tato část se týká samotné komunikace v rámci, které je řešena významnost verbálních a neverbálních komunikačních prvků. Dále jsou zde řešeny formy komunikace, komunikační dovednosti, efektivní komunikace, spokojenost manažerů v dané společnosti a případné návrhy na zlepšení komunikace. Zjišťovací část obsahuje šestnáct otázek, z nichž pět je otevřených s jednou možností odpovědi, čtyři otevřené otázky a sedm otázek s výběrem možnosti na hodnotící škále. Těchto sedm otázek bylo sestaveno za pomoci tzv. Likertovy škály, která slouží k výzkumu postoje nebo spokojenosti dotazovaného. V rámci těchto otázek je hodnoceno celkem třicet dva termínů, které se vztahují k jednotlivým tematickým blokům manažerské komunikace. Hodnotící bodová škála je v tomto dotazníkovém šetření čtyřstupňová a respondenti proto volili od čísla 1 do čísla 4, přičemž:

- 1 = malý význam
- 2 = střední význam
- 3 = velký význam
- 4 = zásadní význam

4.1 Způsob zpracování zjištěných dat

Zjištěná data z dotazníkového šetření jsou zpracována a vyhodnocena do tabulek a grafů pomocí základních statistických metod. Primární výsledky z dotazníku byly zpracovány v programu MS Excel, kde byly z odpovědí na jednotlivé otázky vytvořeny výsledné grafy pro přehlednější vizualizaci. Využité statistické ukazatele jsou aritmetický průměr, rozptyl, variační koeficient a směrodatná odchylka.

Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr zohledňuje různou váhu a důležitost hodnot ve statistickém souboru. Využívá se převážně pro velké statistické soubory. Vážený aritmetický průměr lze počítat dle následujícího vzorce, kde x vyjadřuje zjištěnou hodnotu a n počet členů statistického souboru (Souček, 2006).

Vzorec:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Vážený rozptyl

Rozptyl je nejpoužívanější mírou variability. Dle Součka (2006 str.20) definujeme vážený rozptyl jako „*aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměru.*“ Rozptyl měří variabilitu hodnot pohybující se kolem aritmetického průměru a také jejich odchylky. Vážený rozptyl se počítá dle následujícího vzorce.

Vzorec:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka vychází z výpočtu rozptylu a zjišťuje rozptýlení hodnot kolem průměru. Počítá se pomocí čtverců odchylek dat od průměru. Pokud je výsledek směrodatné odchylky roven nula, znamená to, že všechna data v souboru jsou stejná. Směrodatnou odchylku vyjadřujeme pomocí následujícího vzorce (Souček, 2006).

Vzorec:

$$s = \sqrt{s^2}$$

Variační koeficient

Variační koeficient se vypočítá jako poměr směrodatné odchylky a průměr. Pomocí tohoto výpočtu vyjadřujeme, z kolika procent se jednotlivé hodnoty odchyľují od aritmetického průměru. Variační koeficient se vypočítá dle následujícího vzorce (Souček, 2006).

Vzorec:

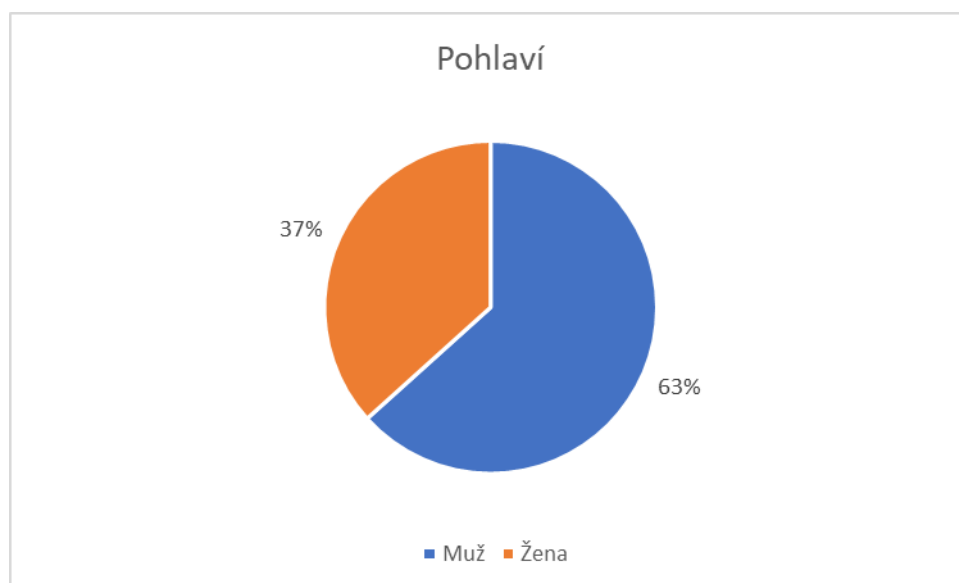
–

4.2 Charakteristika respondentů

Ve společnosti XY bylo s dotazníkovým šetřením osloveno třicet manažerů. Všichni oslovení manažeři dotazník vyplnili, tudíž celková návratnost dotazníku je stoprocentní. Šetření bylo zcela anonymní. Dotazník byl manažerům rozeslán pomocí e-mailové korespondence. Respondenti se nacházejí na různých stupních managementu a pracují v různých odděleních. Oslovení manažeři jsou zaměstnání v oddělení nákupu, plánování, kontrolingu a lidských zdrojů.

Z grafu č. 1 vyplývá, že na manažerských pozicích ve společnosti XY pracuje více mužů než žen. Z celkového počtu třiceti dotazovaných se průzkumu účastnilo 37 % žen a 63 % mužů.

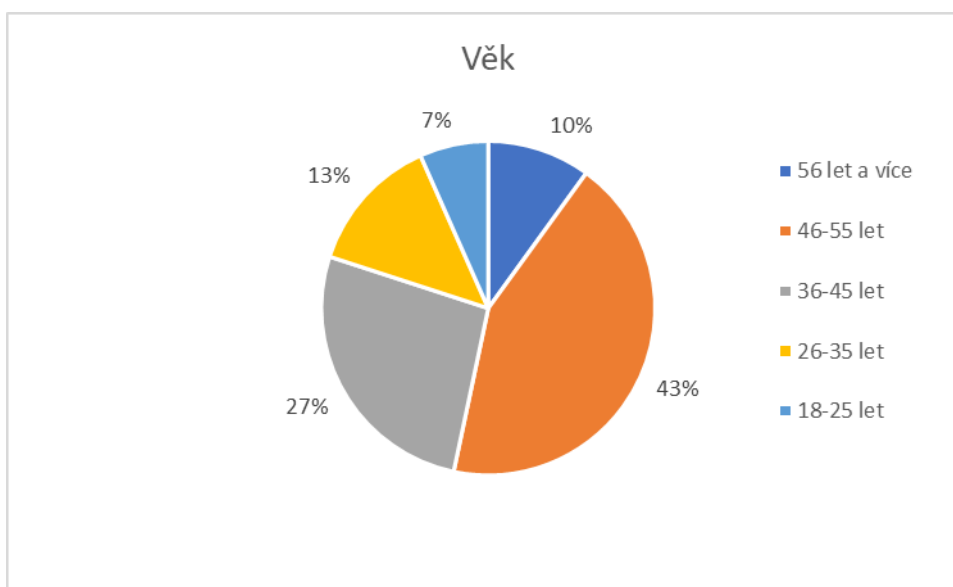
Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další identifikační otázka rozdělila manažery dle věku. Pro tuto otázku byla stanovena věková škála o pěti částech. Nejvíce manažerů ve společnosti XY se pohybuje v rozmezí 46 až 55 let. Ti tvoří necelou polovinu dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou jsou manažeři v rozmezí 36 až 45 let s 27 %. Respondenti ve věku 26 až 35 let tvoří 13 %. O něco méně (10 %) jsou přítomni manažeři starší 56 let. Pouze tři manažeři jsou ve věku 18 až 25 let. Z grafu č. 2 tedy můžeme konstatovat, že na manažerských pozicích se ve většině pohybují lidé středního věku.

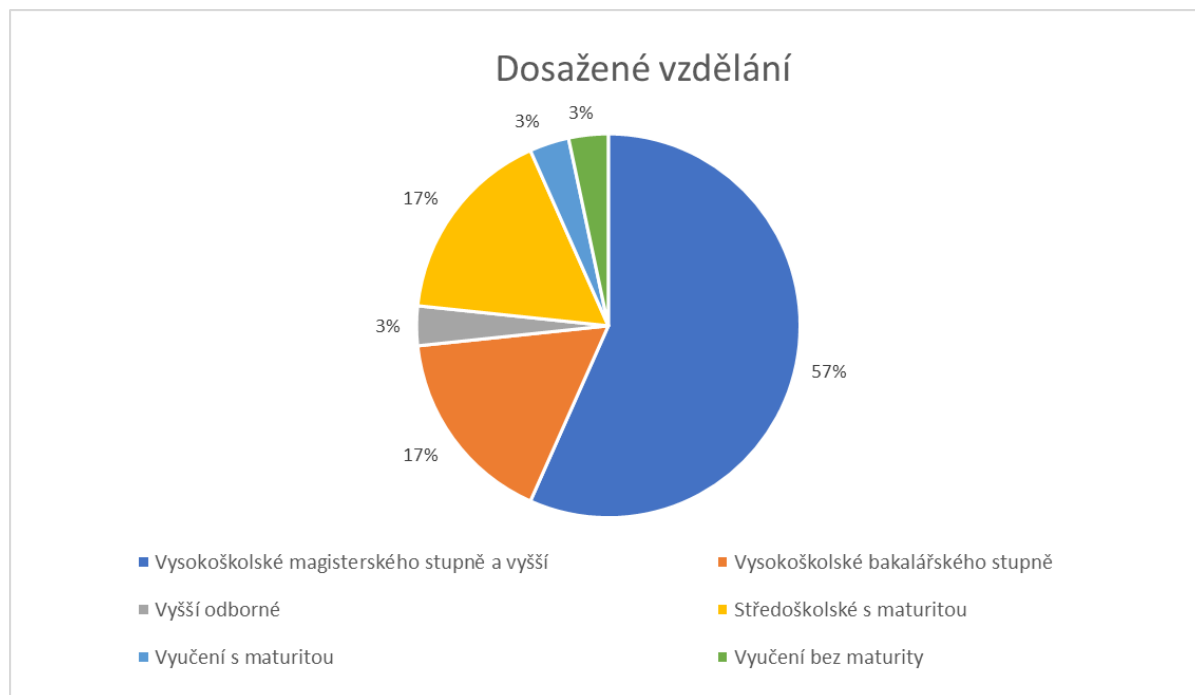
Graf 2 - Věk



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Třetí identifikační otázka se dotazovala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z výsledků je zřejmé, že skoro tři čtvrtiny manažerů má vysokoškolský titul. Dvacet dva manažerů tj. 57 % dotázaných, absolvovalo magisterské studium anebo vyšší. Bakalářské studium má vystudovaných 27 % dotázaných. Vyšší odborné vzdělání má pouze jeden z respondentů. Dále 13 % dotázaných označilo jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. Dle výsledků mají pouze dva manažeři vystudované učiliště – z nichž jeden bez maturitního vysvědčení. Žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání, proto se tato možnost ve výsledcích (Graf č. 3) již nezobrazuje. Dle výsledků lze tedy vyvodit, že na manažerských pozicích pracují lidé spíše vysokoškolsky vzdělaní lidé.

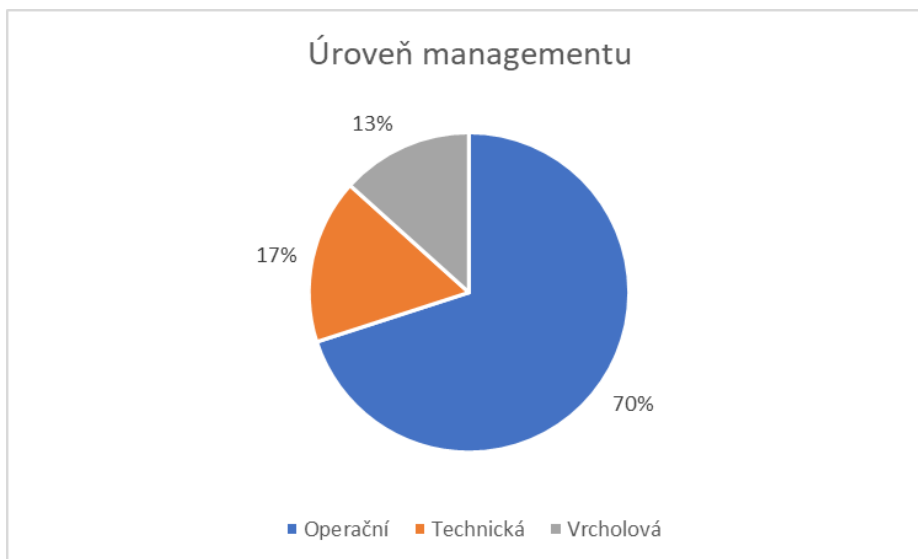
Graf 3 - Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším předmětem zkoumání u identifikace respondentů byla úroveň managementu, na které se manažeři aktuálně nacházejí. Z grafu č. 4 je zřejmé, že nejvíce dotázaných manažerů (70 %) působí na nejnižší – operační úrovni. Dotazník byl zaslán převážně manažerům, kteří řídí řadové pracovníky, tudíž se tento výsledek očekával. Technická úroveň je zastoupená 17 % dotázaných. Na této úrovni se jedná o střední management, v rámci, kterého jsou manažeři na operační úrovni koordinováni. Dotazníku se zúčastnili čtyři, tj. zbývajících 13 % manažerů, působící na vrcholové úrovni, na které se určují strategické plány podniku.

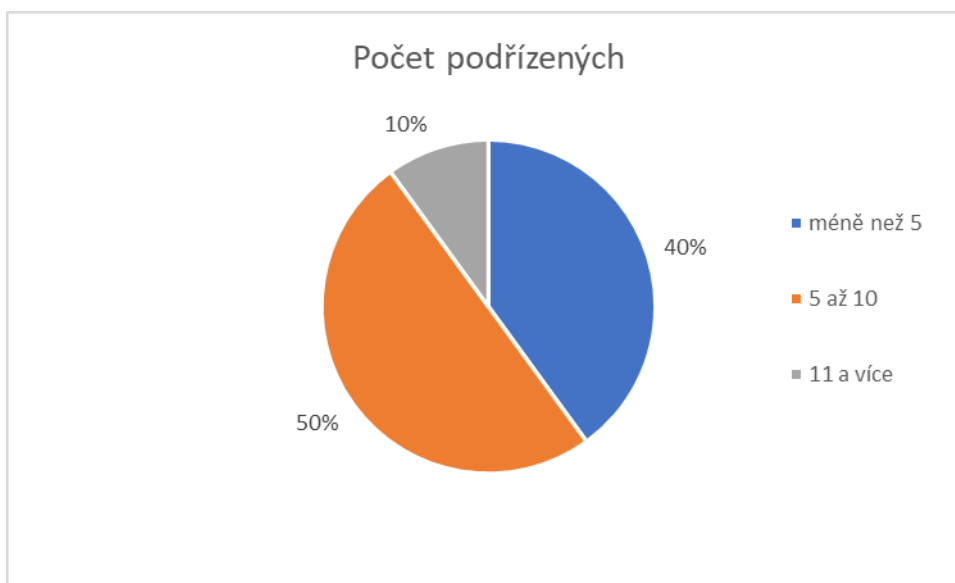
Graf 4 - Úroveň managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další otázka se týkala počtu podřízených, které manažer vede. Graf č. 5 zobrazuje, že, pro tuto otázku byl počet podřízených kategorizován do tří skupin. Polovina dotázaných manažerů řídí pět až deset zaměstnanců. O 10 % méně tj. 12 respondentů řídí tým, ve kterém je méně než 5 lidí. Pouze 10 % respondentů řídí větší týmy, které jsou složeny z 11 a více členů.

Graf 5 - Počet podřízených

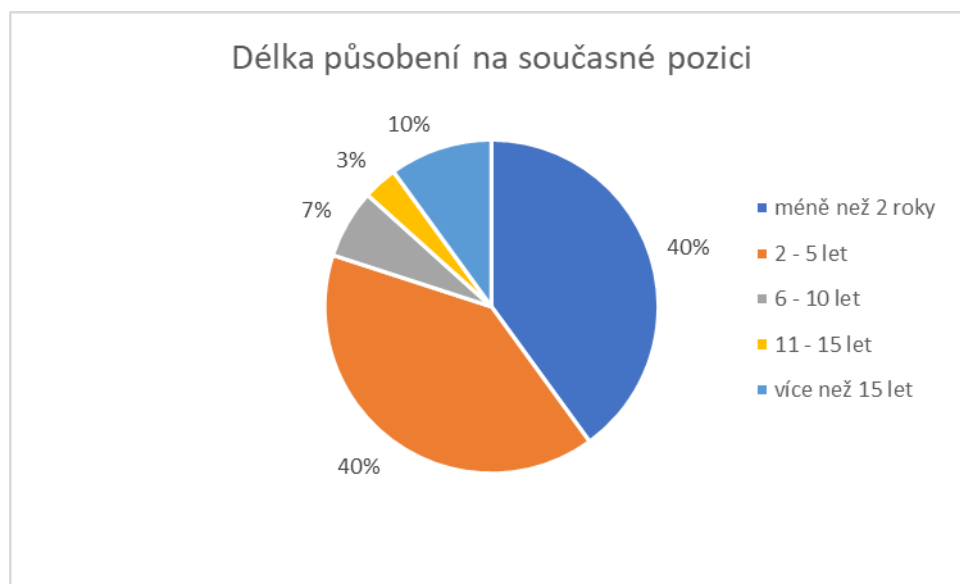


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Rozdělení manažerů dle délky působení na současnou pozici zobrazuje graf č. 6.

Délka působení byla rozdělena na pět kategorií. Dle výsledků je evidentní, že většina oslovených manažerů (80 %) na současnou pozici nepůsobí příliš dlouho. 40 % dotázaných má tuto pozici méně než 2 roky. Stejný podíl manažerů uvedl, že na současnou manažerskou pozici pracuje 2-5 let. Dva respondenti, tj. 7 % uvedli, že na současnou pozici působí 6 až 10 let. Dotazníkového šetření se účastnil pouze jeden manažer, jehož délka působení na současnou pozici je mezi lety 11–15. Pouze tři manažeři pracují na stejné pozici více než 15 let. Tito manažeři figurují ve společnosti velmi dlouho, dají se považovat za zkušené manažery a měli by manažerskou komunikaci ovládat nejlépe.

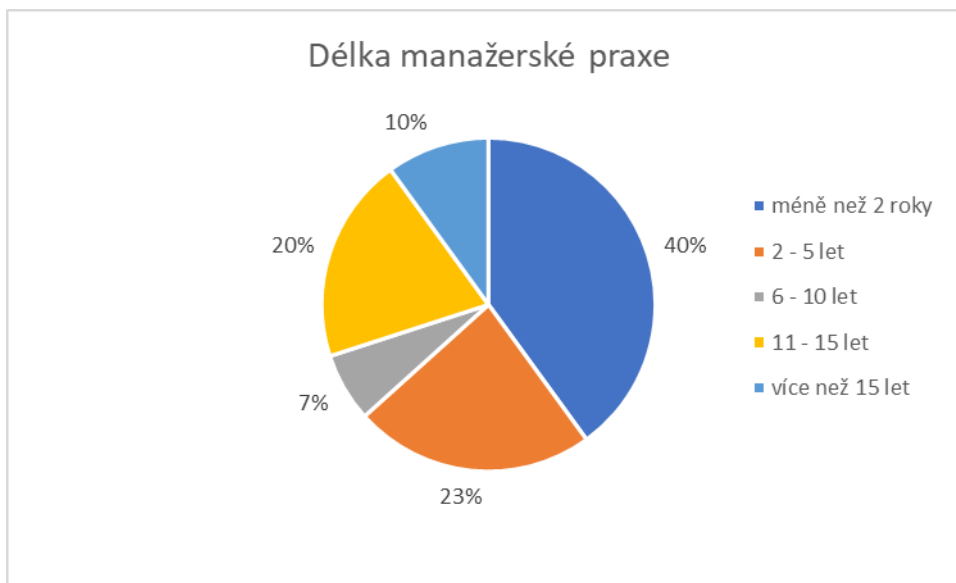
Graf 6 - Délka působení na současnou pozici



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední otázka v identifikační části byla zaměřena na délku manažerské praxe. Šetření se v nejvyšším počtu zúčastnili čerství manažeři, kteří jsou zastoupeni 40 % a pracují v pozici manažera méně než dva roky. O pár let zkušenější manažeři, tj. s praxí dlouhou 2-5 let jsou zastoupeni 23 %. Dále celkem vyrovnaně odpověděli respondenti, jejichž manažerská praxe trvá od 11 do 15 let. Tato skupina byla zastoupena šesti manažery, v procentuálním vyjádření 20 %. Dle výsledků (graf č. 7) pouze tři manažeři vykonávají manažerskou praxi více než 15 let. V porovnání s předchozí otázkou lze předpokládat, že manažeři vykonávající manažerskou praxi více než 15 let tuto pozici nezměnili a působí na té stejné více než uvedených 15 let.

Graf 7 - Délka manažerské praxe



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

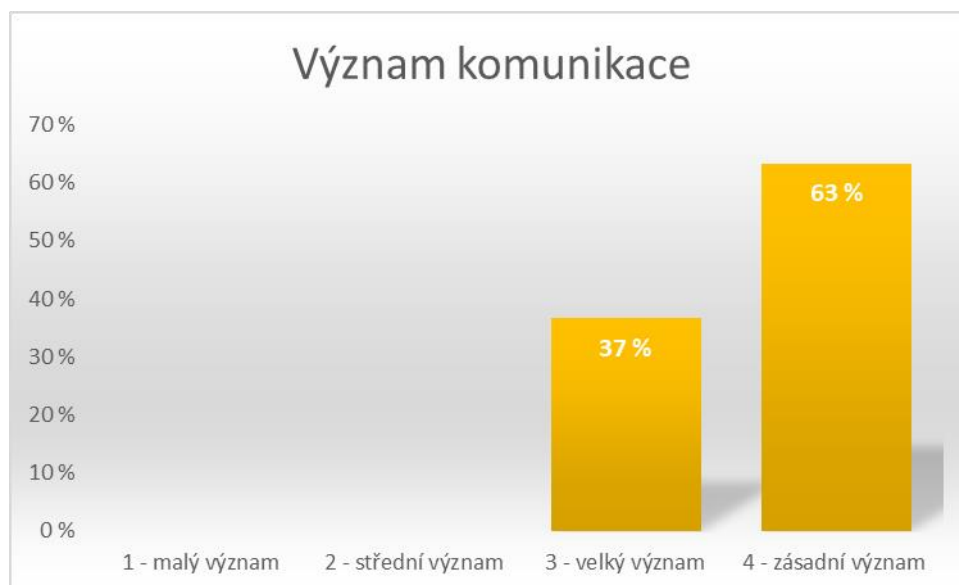
4.3 Analýza dotazníkového šetření

Druhá část dotazníkového šetření se zabývá významem komunikačních prvků na pozici manažera. Pro lepší orientaci a přehlednost je obsahová část dotazníku rozdělena do osmi tematických okruhů. Jedná se o význam komunikace obecně v organizaci, obsah komunikace, prvky verbální a neverbální komunikace, principy efektivní komunikace, manažerské dovednosti a poslední blok se zabývá komunikací v organizaci s důrazem na problém a návrhy na potenciální zlepšení.

4.3.1 Význam komunikace v organizaci

První otázka v obsahové části zjišťovala obecný význam komunikace. Všichni dotázaní manažeři se shodli, že komunikace má velký až zásadní význam. Většina (63 % dotázaných) dokonce komunikaci přiřazuje zásadní význam. Dle výsledků této úvodní otázky lze předpokládat, že si manažeři uvědomují důležitost komunikace v podniku, což potvrzuje předpoklad, že dotazník byl podán respondentům, kteří by mohli přinést relevantní názory na tuto problematiku.

Graf 8 - Význam komunikace v organizaci

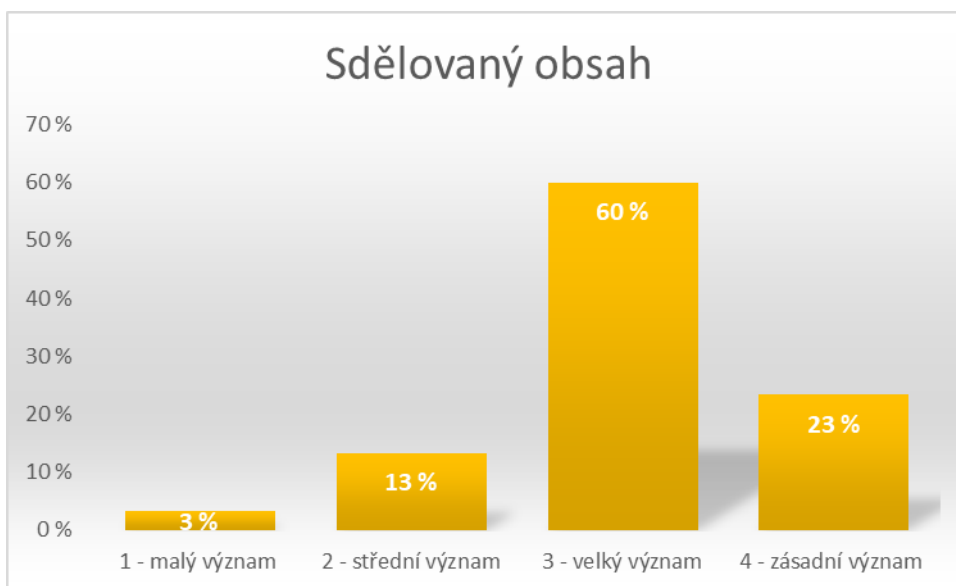


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.2 Obsah komunikace

Druhý blok zahrnoval prvky obsahu komunikace. Respondenti hodnotili významnost jednotlivých prvků na škále od malého do zásadního významu. Graf č. 9 znázorňuje, jak velký význam přidělují manažeři obsahu sdělení. Největší část (60 %) dotazovaných přikládá sdělovanému obsahu velký význam. Dále 23 % respondentů považuje sdělovaný obsah jako zásadní a čtyři dotázaní tomuto přidělují střední význam. Pouze jeden respondent označil sdělovaný obsah jako málo významný.

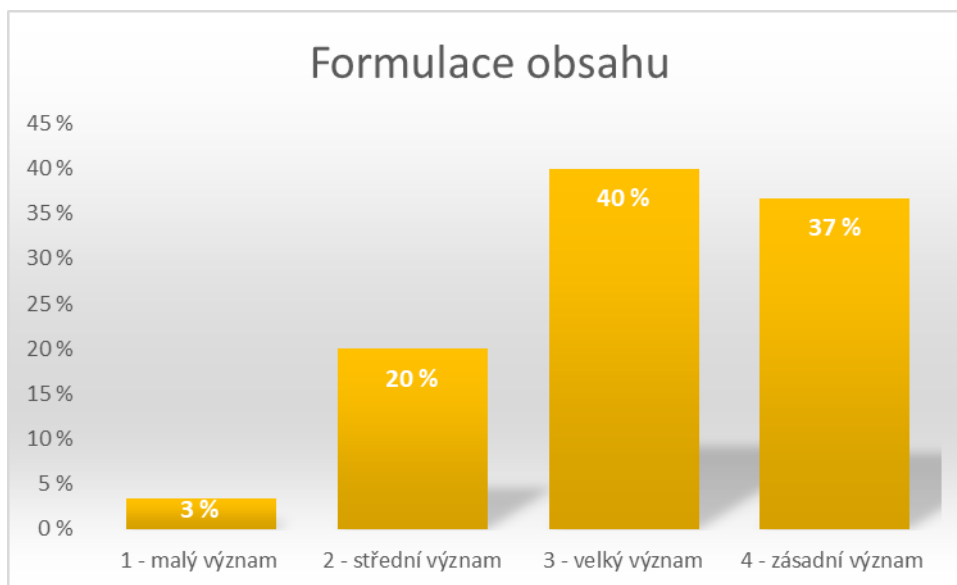
Graf 9 - Sdělovaný obsah



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Na grafu č. 10 je procentuálně znázorněno, jaký význam má v komunikaci formulace obsahu. Pro většinu manažerů (celkem 77 %) má formulace daného obsahu velký až zásadní význam. Střední význam byl tomuto prvku přiřazen šesti manažery. Pouze jeden z respondentů přiřazuje formulaci obsahu malý význam.

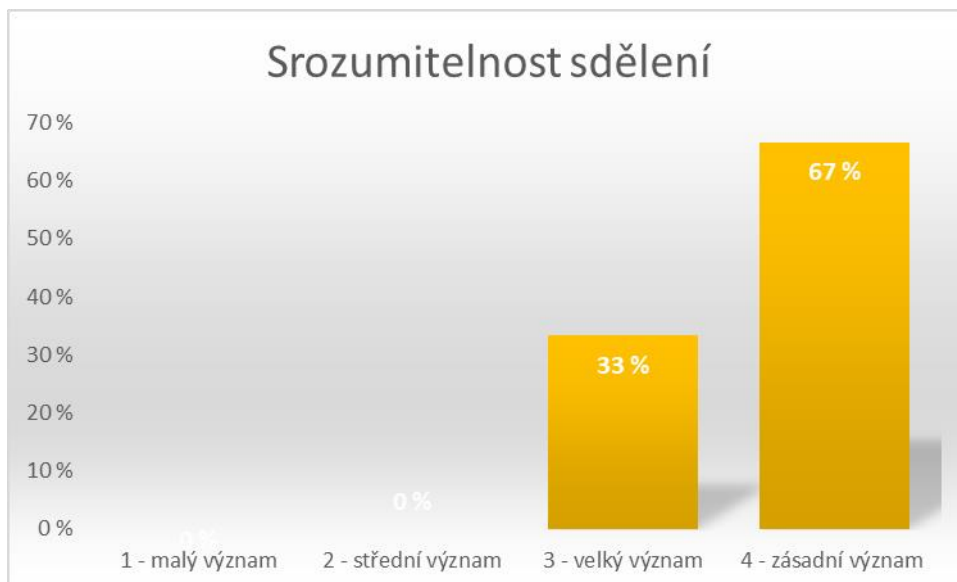
Graf 10 - Formulace obsahu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Význam srozumitelnosti sdělení zobrazuje graf. č 11. V tomto případě se odpovědi spíše shodují, 67 % dotázaných pokládá srozumitelnost sdělení jako zásadní. Zbytek dotázaných (33 %) tj. 10 manažerů považuje tento prvek za velmi významný. Žádný z manažerů nepovažuje srozumitelnost za středně nebo málo významnou.

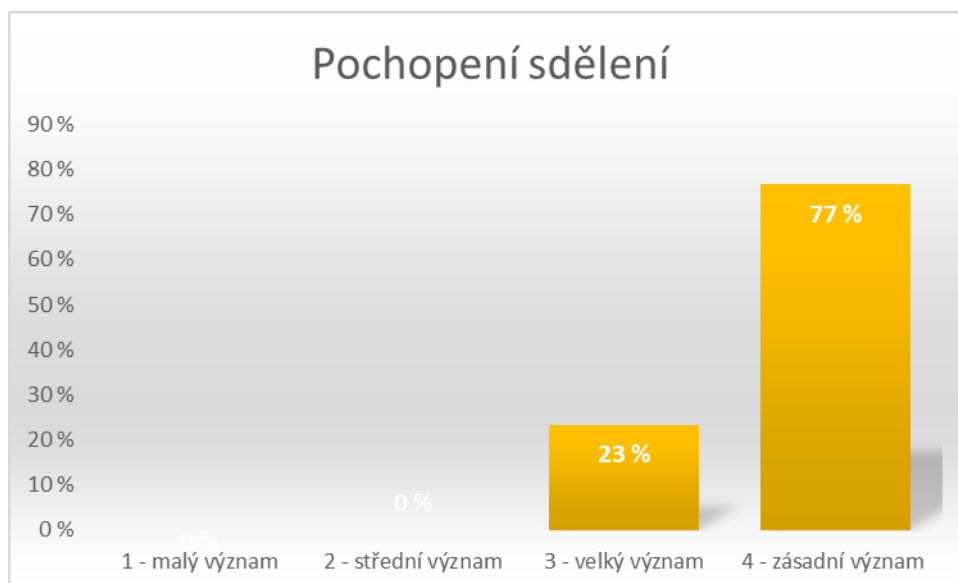
Graf 11 - Srozumitelnost sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dále respondenti hodnotili významnost pochopení sdělení. U tohoto prvku se všichni dotázaní shodli, že pochopení sdělení má velký až zásadní význam. Jako zásadní záležitost označilo pochopení sdělení 77 % tj. 23 manažerů. Malý ani střední význam není v odpovědích zastoupen ani jednou. V rámci tohoto bloku byl tento výsledek nejjasnější a můžeme zde konstatovat, že pochopení sdělení má ze všech prvků obsahu komunikace podle respondentů největší význam.

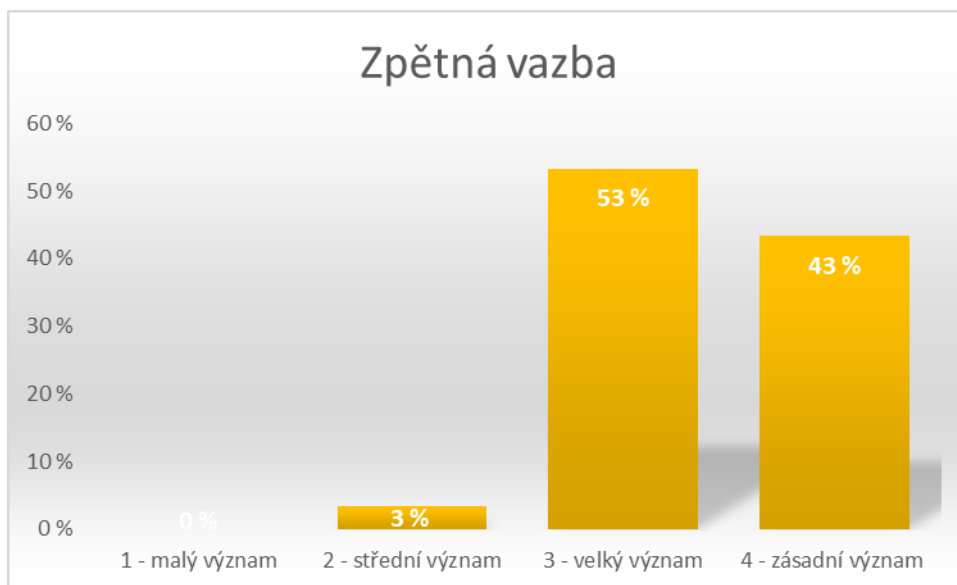
Graf 12 - Pochopení sdělení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním prvkem obsahové komunikace je zpětná vazba, jejíž významnost je zobrazena v grafu č. 13. Ani u této otázky se odpovědi příliš neliší. Šestnáct respondentů je toho názoru, že zpětná vazba má pro ně velký význam. Pro 13 respondentů, tj. 53 % má zpětná vazba při práci manažera dokonce zásadní význam. Dále z grafu vyplývá, že pouze jeden respondent zpětné vazbě přikládá střední význam.

Graf 13 - Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 1 zobrazuje souhrn hodnocení všech prvků obsahu komunikace. K jednotlivým prvkům byly vypočteny statistické ukazatele, pomocí kterých je určeno pořadí významnosti. Dle výsledné tabulky má největší významnost pochopení sdělení, jehož hodnota váženého průměru vyšla 3,77 a je hodnotou ze všech prvků nejvyšší. Zároveň můžeme konstatovat, že dle nejnižší hodnoty variačního koeficientu, se nejvíce manažerů v odpovědi shodovalo právě u pochopení sdělení. Druhá nejvyšší významnost je přidělena srozumitelnosti sdělení, jehož hodnota váženého průměru je 3,67 a hodnota variačního koeficientu 12,86 %. Srozumitelnost sdělení lze považovat za skoro stejně důležitý prvek jako pochopení sdělení. Zpětná vazba byla hodnocena s váženým průměrem 3,4, což také značí velký význam. U prvku formulace obsahu se manažerů v odpovědi nejvíce lišili. Jeho variační koeficient 26,8 % je nejvyšší hodnotou. Za nejméně důležitý prvek považují respondenti sdělovaný obsah, jehož hodnota váženého průměru je 3,033. Obecně lze konstatovat, že všechny prvky obsahu komunikace dosáhly u váženého průměru přes hodnotu 3, tudíž manažerů přiřazují velkou významnost všem těmto prvkům.

Tabulka 1 – Hodnocení obsahu komunikace

	1	2	3	4	V á ž e p r ů m	V á ž e rozptyl	S m ě r o d odchylka	V a r i koeficient	h
o	1	4	18	7	3,033	0,50	0,71	23,29%	5.
Formulace obsahu	1	6	12	11	3,100	0,69	0,83	26,80%	4.
Srozumitelnost	0	0	10	20	3,667	0,22	0,47	12,86%	2.
h	0	0	7	23	3,767	0,18	0,42	11,23%	1.
-	0	1	16	13	3,400	0,31	0,55	16,29%	3.

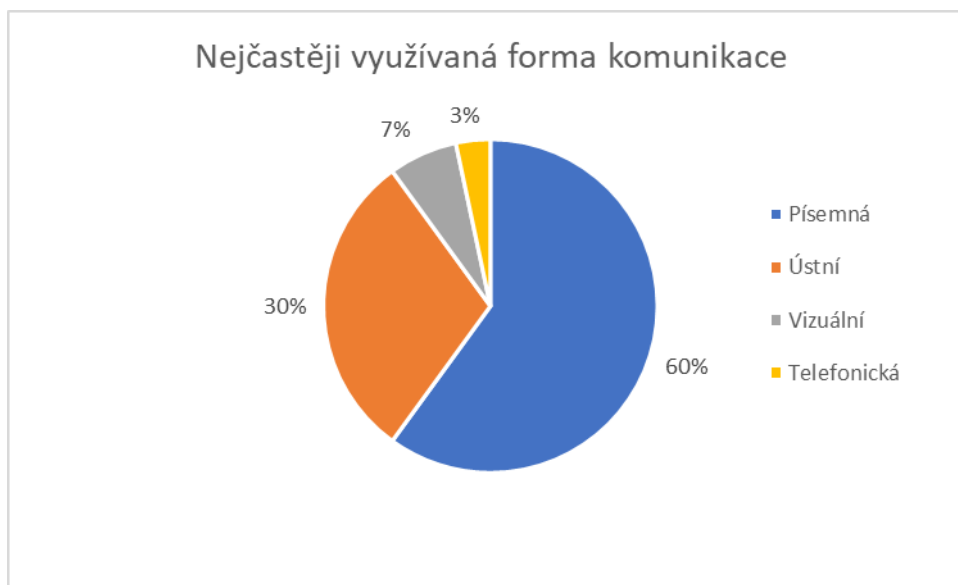
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.3 Formy komunikace

Další tematický blok se zabývá otázkou, jakou formu komunikace manažeři nejčastěji využívají, jakou preferují a jaké jí přiřazují hodnotu. V rámci tohoto bloku respondenti odpovídali na tři otázky. První otázka se vztahovala na nejčastěji využívanou formu a v poslední otázce respondenti přiřazovali významnost jednotlivým formám. Prostřední otázka s otevřenou odpovědí se zaměřila se na důvod preferované formy komunikace.

První otázka v tomto bloku tedy zjišťuje, jakou nejčastější formu komunikace manažeři v rámci své praxe využívají. Graf č. 14 dokazuje, že osmnáct manažerů, tj. 60 % využívá nejčastěji písemnou formu komunikace. Jedná se o komunikaci v podobě e-mailů a zpráv. Ústní komunikaci označilo za nejčastěji využívanou formu 30 % dotázaných. Dva manažeři odpověděli, že nejčastěji komunikují dle grafů, tabulek nebo podobných vizuálů. Zde se jedná o vizuální formu komunikace. Pouze jeden respondent uvedl, že nejvíce využívá telefonickou formu komunikace.

Graf 14 - Nejvyužívanější forma komunikace



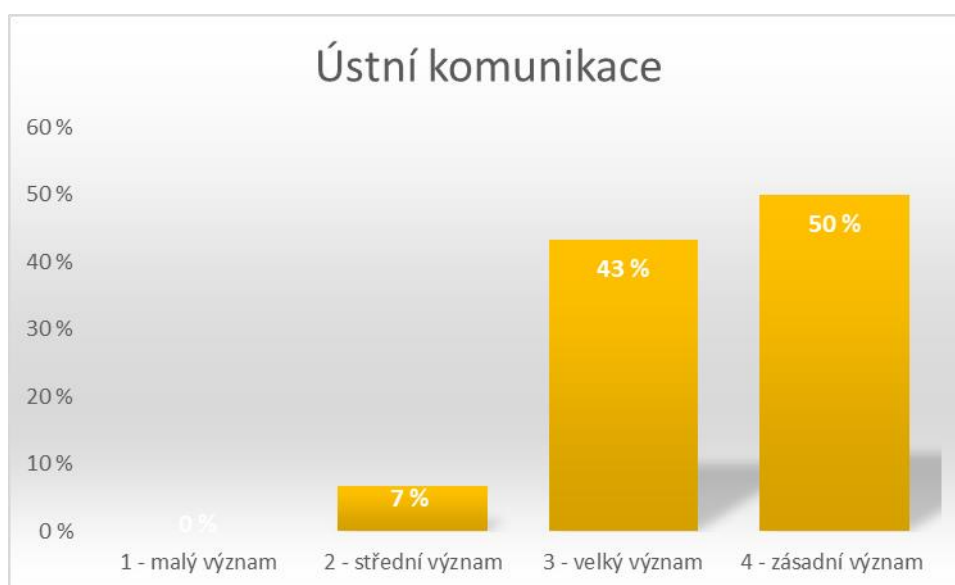
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

S touto otázkou je úzce spojena následující otázka, která je v dotazníku uvedena pod číslem 11. Dotázaní uváděli, jakou formu komunikace preferují a proč. V odpovědích byla nejvíce zmiňována výhradně ústní forma, což je v rozporu s předchozí otázkou, která se dotazovala na nejčastěji využívanou formu komunikace. Celkem dvanáct manažerů uvedlo právě tuto formu a jejich důvody se shodovali. Dle odpovědí jsou nejčastěji zmiňované benefity ústní komunikace možnost zpětné vazby, rychlá reakce protistrany, možnost následné diskuse a v případě nepochopení detailnější vysvětlení. Další důvod pro oblíbenost této formy bylo uváděno využití neverbální komunikace, a tak možnost problematiku lépe vysvětlit nebo lépe porozumět sdělení. Celkem osm respondentů zmínilo jako preferovaný způsob komunikace písemnou formu. Mezi nejčastějšími důvody byl časový prostor na jasně formulovanou otázku i odpověď. Příjemce odpovídá ve větším klidu, informace si ověřují a tím se zvyšuje pravděpodobnost úspěšné vyřešení situace. Zároveň písemná forma komunikace obsahuje historii a informace, které jsou zpětně lehce dohledatelné a ověřitelné. Mezi dalšími důvody byly uvedeno, že písemná komunikace neruší manažera od aktuální práce, na kterou se musí v daný čas soustředit. Jeden z manažerů uvedl, že v rámci písemné komunikace kvituje možnost komunikovat s kolegy mimo vyhrazenou pracovní dobu.

Zbytek respondentů uvedl několik možných kombinací forem výhodných s ohledem na situaci a konkrétní problém. Benefity kombinace ústní a písemné komunikace se shodují s odpověďmi, které byly výhradní k jedné z forem. V kombinaci forem byla často zmiňována vizuální forma komunikace, která dle manažerů zvýší pochopení obsahu sdělení a slouží pro reporting nejvyššímu managementu. Jeden z manažerů uvedl, že s ohledem na důsledky pandemické situace preferuje místo ústní komunikace telefonickou formu.

Pomocí grafů 15 – 18 je zobrazena významnost jednotlivých forem komunikace. Graf. č. 15 vyjadřuje, jak velkou významnost přiřazují manažeři ústní komunikaci. Ústní komunikace má pro většinu (celkem 93 %) manažerů velký až zásadní význam. Pouze pro dva manažery má střední význam. Žádný z manažerů nevedl, že by pro něj neměla žádný význam.

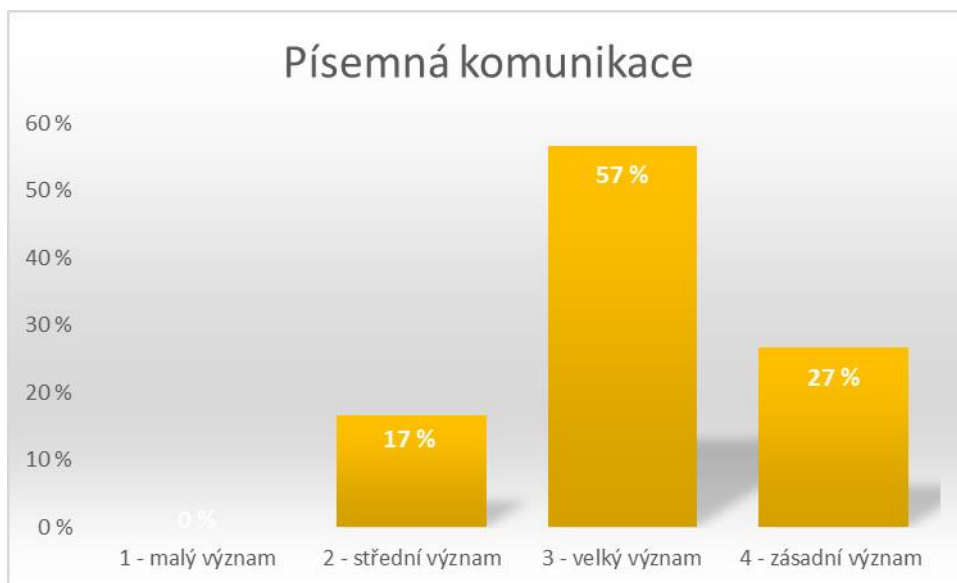
Graf 15 - Ústní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Druhou hodnocenou formou komunikace byla písemná forma. Velký význam této formě přiřadilo sedmnáct manažerů. O dost méně manažerů tj. 27 % přiřazuje písemné komunikaci zásadní význam a zbylých 17 % respondentů považuje tuto formu jako středně významnou. Žádný z manažerů ji neoznačil jako formu s malým významem.

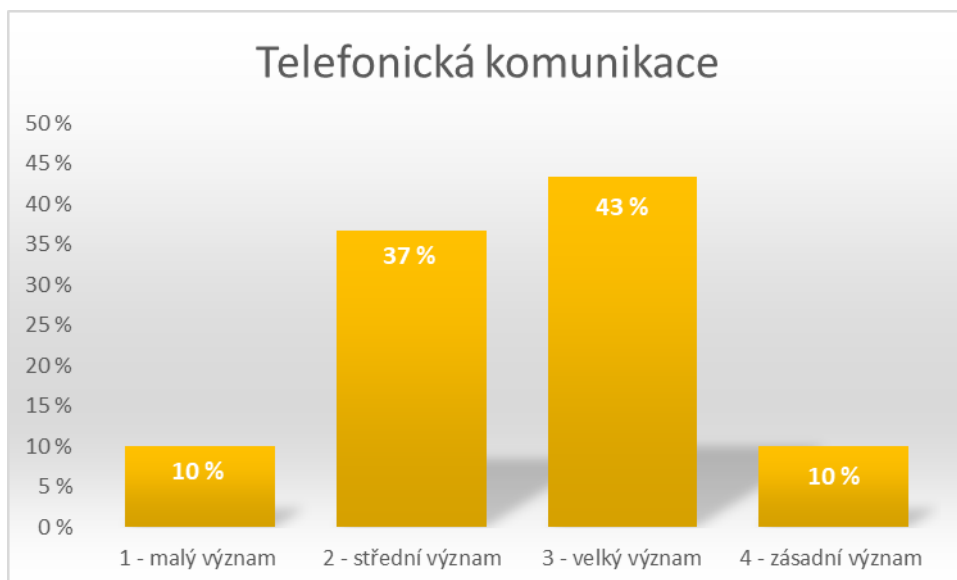
Graf 16 - Písemná komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 17 vyplývá, že telefonická komunikace má pro 43 % manažerů velký význam a pouze pro 10 % význam zásadní. Této formě se zvyšuje procento u středního významu, který označilo 37 % respondentů. Malý význam telefonické komunikaci přiřadilo 10 % manažerů, což je hodnocení, kterého žádná jiná forma komunikace nedosáhla.

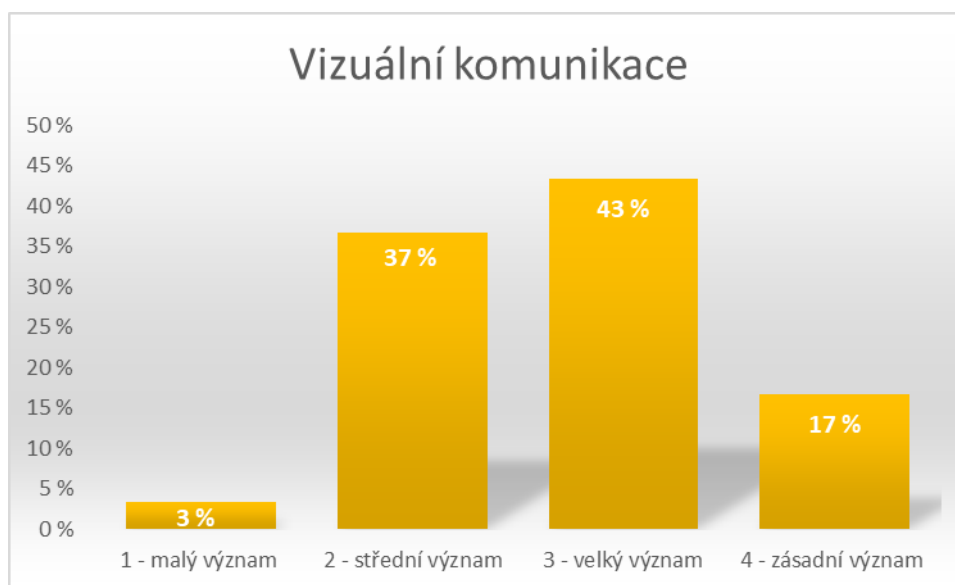
Graf 17 - Telefonická komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední hodnocenou formou je vizuální komunikace v podobě grafů, tabulek a podobných grafických vizuálů. Pro 43 % manažerů má tato forma velký význam, což je stejný počet manažerů jako u telefonické formy. 17 % manažerů přiřadilo vizuální komunikaci zásadní význam. Jedenáct manažerů hodnotí tuto formu jako středně významnou a pouze jeden manažer ji přiřadil malý význam.

Graf 18 - Vizuální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 2. znázorňuje souhrn všech forem komunikace. Po výpočtu statistických parametrů bylo formám přiřazeno pořadí významnosti. Největší významnost má ústní komunikace, jejíž hodnota váženého průměru byla nejvyšší (3,43). Zároveň se zde shodlo i nejvíce manažerů, což lze usuzovat z nejnižšího variačního koeficientu 17,93 %. Druhé nejvyšší významnosti dosahuje písemná komunikace s hodnotou 3,1 váženého průměru. Ani zde se odpovědi příliš nelišily, což je patrné z hodnoty variačního koeficientu 20,99 %. U vizuální komunikace je hodnota váženého průměru 2,53 a z pohledu pořadí významnosti obdržela třetí místo. Odpovědi se nejvíce lišily v případě telefonické komunikace, jejíž variační koeficient je 31,8 % a respondenti ji zároveň přiřadili nejnižší významnost ze všech forem komunikace.

Tabulka 2 – Hodnocení forem komunikace

	1	2	3	4	V á ž e p r ů m	V á ž e rozptyl	S mě r o d odchylka	V a r i koeficient	h
{ komunikace	0	2	13	15	3,433	0,38	0,62	17,93%	1.
h komunikace	0	5	17	8	3,100	0,42	0,65	20,99%	2.
u komunikace	3	11	13	3	2,533	0,65	0,81	31,80%	4.
† komunikace	1	11	13	5	2,733	0,60	0,77	28,23%	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.4 Verbální komunikace

Další tematický blok se věnoval prvkům verbální komunikace. V grafech č. 19–24 je k jednotlivým prvkům komunikace přiřazen jejich význam v manažerské praxi. Hodnocena byla adekvátní hlasitost a rychlost řeči, plynulost projevu, barva hlasu, užívání slovní vaty a vulgarismů.

První zkoumaný prvek verbální komunikace byla hlasitost slovního projevu. Asi 57 % manažerů považuje význam hlasitosti pro hladký průběh komunikace za velký. Devět manažerů přiřadilo hlasitosti střední význam. Pro stejný počet manažerů, tj. čtyři má hlasitost projevu zásadně rozdílný význam. Dva z nich přiřazují hlasitosti malý význam, kdežto druzí dva označili hlasitost projevu jako zásadní.

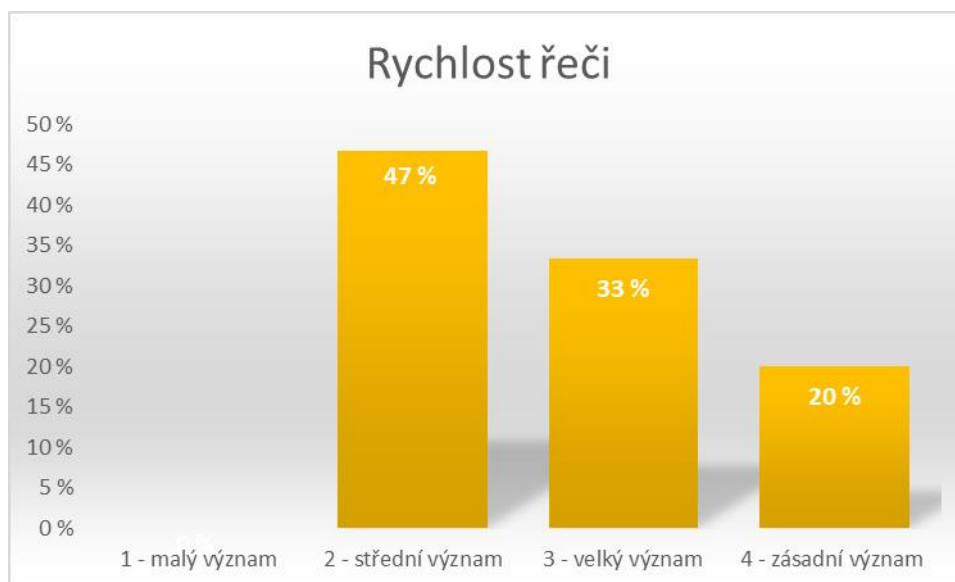
Graf 19 - Hlasitost slovního projevu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Následující graf č. 20 zobrazuje výsledky významnosti rychlosti řeči. Střední význam přiřazuje rychlosti řeči čtrnáct manažerů, tj. 47 %. Deset manažerů přiřadilo tomuto prvku velký význam. Menší procento respondentů (20 %) označilo rychlost řeči jako zásadní. Žádný z manažerů ji nepovažuje za málo významnou.

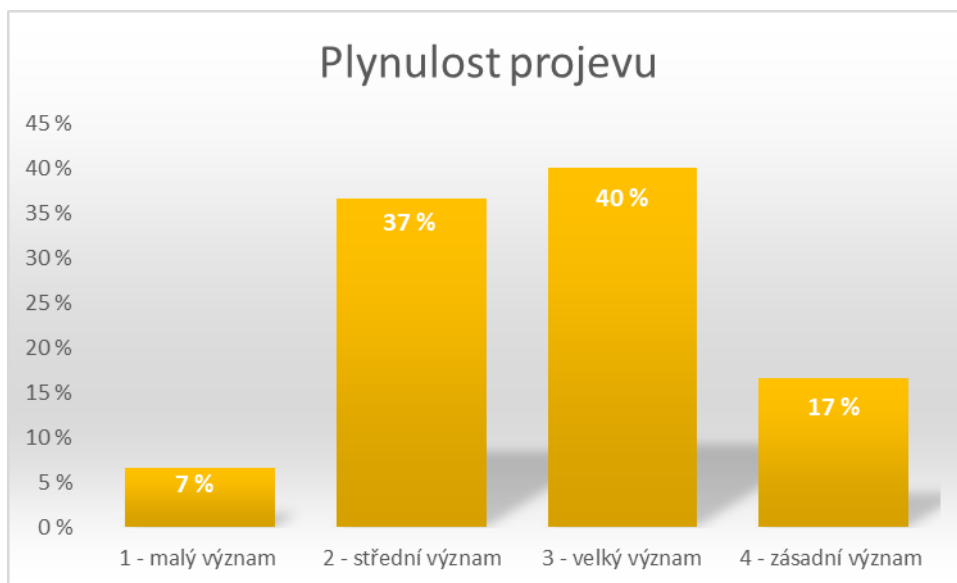
Graf 20 - Rychlost řeči



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším hodnoceným prvkem je plynulost projevu. Plynulosti projevu přisuzuje 40 % respondentů velký význam. Střední význam mu přisuzuje pouze o jednoho respondenta méně. Pět manažerů uvedlo, že plynulost projevu má pro ně zásadní význam. Pouze dva manažeři tomuto prvku přisuzují malý význam.

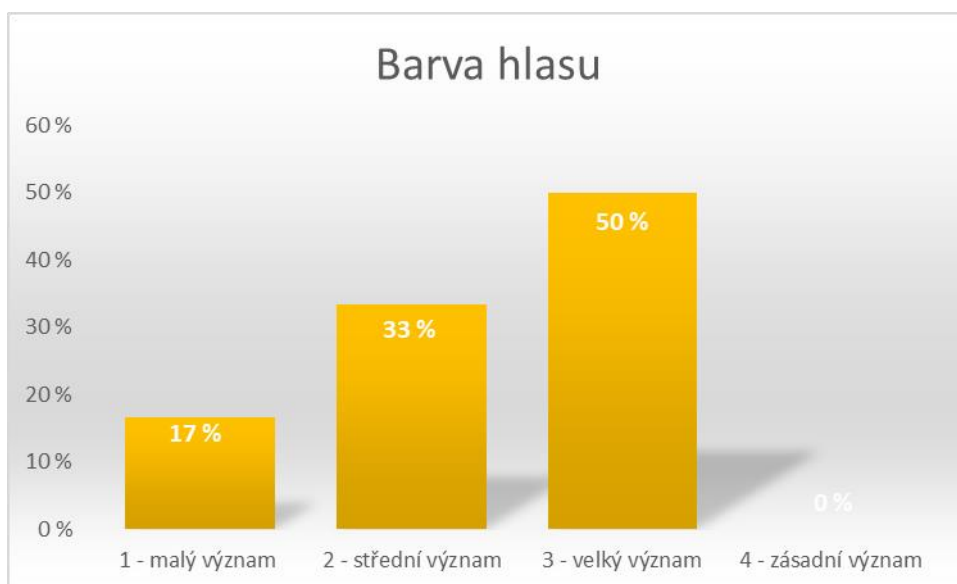
Graf 21 - Plynulost projevu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf. č. 22 hodnotí významnost barvy hlasu. Jako jedinému prvku verbální komunikace mu nebyl od žádného manažera přiřazen zásadní význam. Polovina dotázaných barvě hlasu přisuzuje velký význam. Pro 33 % respondentů má tento prvek střední význam. Malý význam dává barvě hlasu pouze 17 % dotázaných, což je v absolutním čísle pět manažerů.

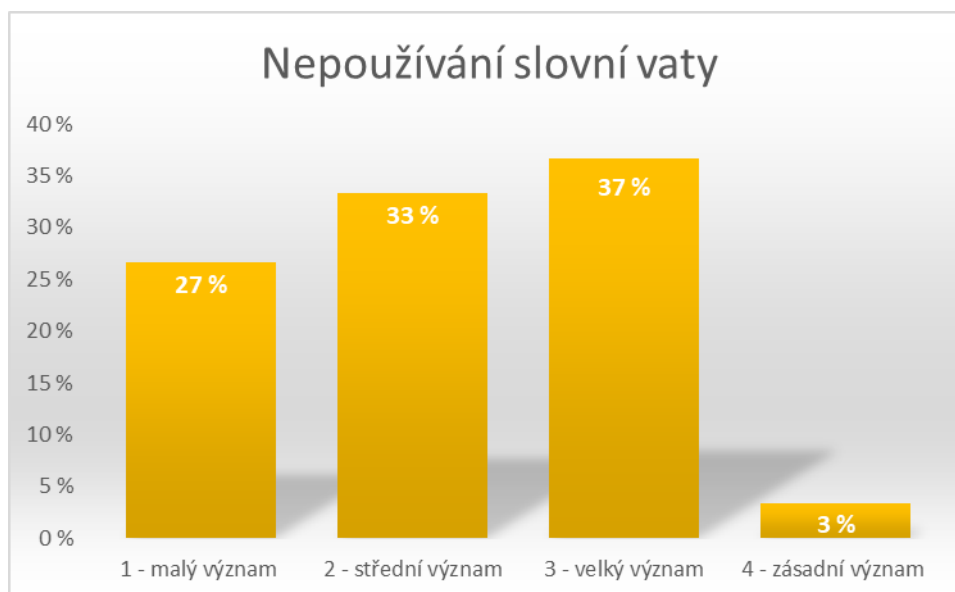
Graf 22 - Barva hlasu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z grafu č. 23 lze určit, jak velký význam v komunikaci má pro manažery užívání slovní vaty. Zařazení slov nebo citoslovcí v podobě „jakoby“, „prostě“ nebo „hm“ se v odpovědích respondentů velmi liší. 37 % dotázaných přiřazuje nepoužívání slovní vaty velký význam, zatímco na druhé straně 27 % respondentů ji přiřazuje význam malý. Pro deset manažerů má nepoužívání slovní vaty střední význam. Pouze jeden manažer označil nepoužívání slovní vaty jako zásadní.

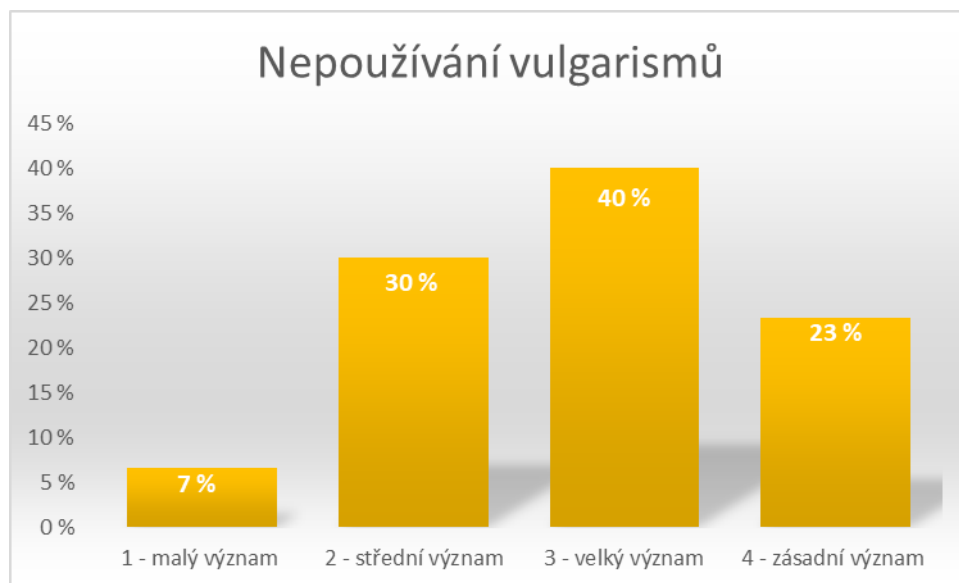
Graf 23 – Nepoužívání slovní vaty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním zkoumaným prvkem v rámci verbální komunikace jsou vulgarismy a jejich nepoužívání. Z výsledků grafu č. 24 lze vyčíst, že 40 % manažerů považuje nepoužívání vulgarismů za významné. Pro sedm manažerů má vynechání vulgarismů až zásadní význam. Střední význam přisuzuje tomuto prvku 30 % dotázaných. Na druhé dvěma manažerům nepřijde nepoužívání vulgarismů jako důležitý prvek, a proto mu přiřadili malý význam.

Graf 24 - Nepoužívání vulgarismů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 3 nalezneme souhrn všech prvků verbální komunikace. Z tabulky lze vyčíst, že žádný z prvků nemá významnost vyšší než hodnotu 3. Nejvyšší významnost má prvek nepoužívání vulgarismů, u níž dosahuje vážený průměr hodnoty 2,8. Navzdory tomu se zde dle vysokého variačního koeficientu (31,13 %) odpovědi často lišily a manažeři neodpovídali jednotně. Druhý nejvýznamnější prvek je rychlost řeči s hodnotou aritmetického průměru 2,73 a s druhým nejmenším variačním koeficientem 28,23 %, což dokazuje, že manažeři se v odpovědích shodli více v porovnání s ostatními prvky. Další v pořadí je barva hlasu a hlasitost slovního projevu s téměř totožnými hodnotami váženého průměru – 2,67 a 2,63. U hlasitosti slovního projevu se odpovědi manažerů nejvíce shodovaly. Plynulost projevu má hodnotu váženého průměru 2,53 a spadá k méně významným prvkům verbální komunikace. Nejméně významný prvek je dle výsledků používání slovní vaty. Nicméně tento prvek má nejvyšší variační koeficient 31,94 %, což vyjadřuje, že se respondenti v odpovědích shodovali ze všech prvků nejméně.

Tabulka 3 – Hodnocení prvků verbální komunikace

	1	2	3	4	V á ž e p r ů m	V á ž e rozptyl	S mě r o d odchylka	V a r i koeficient	h
Hlasitost	2	9	17	2	2,633	0,50	0,71	26,82%	4.
k	0	14	10	6	2,733	0,60	0,77	28,23%	2.
Plynulost projevu	3	11	13	3	2,533	0,65	0,81	31,80%	5.
Barva hlasu	2	11	12	5	2,667	0,69	0,83	31,12%	3.
o	5	10	15	0	2,333	0,56	0,75	31,94%	6.
V	2	9	12	7	2,800	0,76	0,87	31,13%	1.

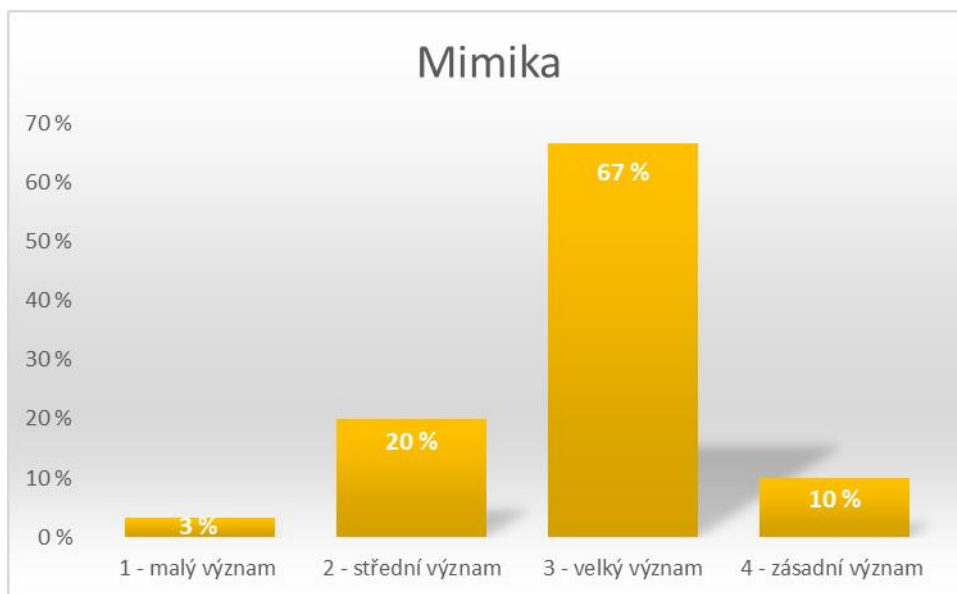
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.5 Neverbální komunikace

Na následujících grafech č. 25–30 je zobrazena významnost jednotlivých prvků neverbální komunikace. V tomto bloku manažeři přikládali významnost šesti různým prvkům. Jedná se o mimiku, vzdálenost komunikujících, podání ruky, držení těla, gestikulaci a oční kontakt.

První hodnocený prvek byla mimika. Pro většinu dotazovaných (67 %) nabývá mimika velkého významu. Šest manažerů se shodlo, že mimika má pro manažerskou komunikaci střední význam. Zásadní význam přikládá tomuto prvku 10 % manažerů a na druhé straně škály pouze jeden manažer ohodnotil mimiku obličeje jako málo významný prvek.

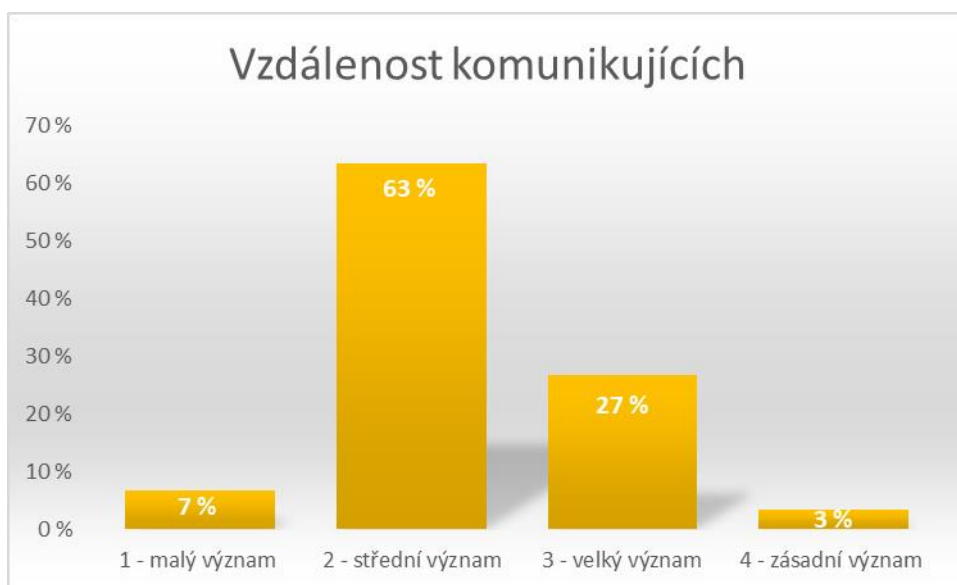
Graf 25 - Mimika



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dále manažeři hodnotili vzdálenost komunikujících, která se označuje termínem proxemika. Většina manažerů se zde shodla a označila vzdálenost komunikujících jako středně významný prvek. Pro 27 % dotázaných má tento prvek velký význam. Pouze jeden manažer přiřadil proxemice zásadní význam. Naopak pro zbylé dva respondenty nemá tento prvek velký význam a přiřadili mu malou významnost.

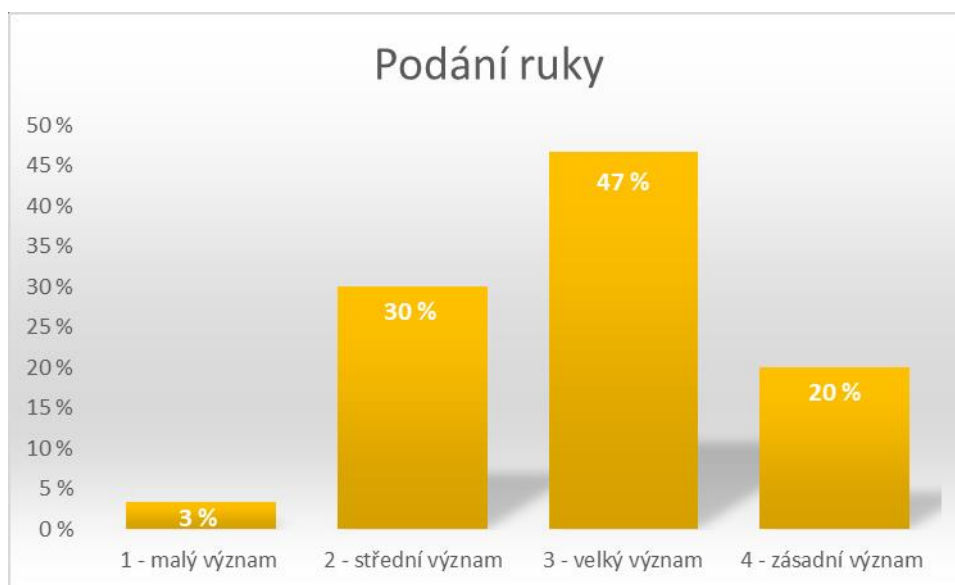
Graf 26 - Vzdálenost komunikujících



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf č. 27 hodnotí významnost podání ruky. Pro čtrnáct dotázaných manažerů má podání ruky velký význam. Středně velký význam má tento neverbální prvek pro 30 % respondentů. Dále 20 % respondentů přiřadilo podání ruky v rámci manažerské praxe zásadní význam. Pouze jeden manažer ohodnotil podání ruky jako málo významný prvek, kterému nepřikládá významnou hodnotu.

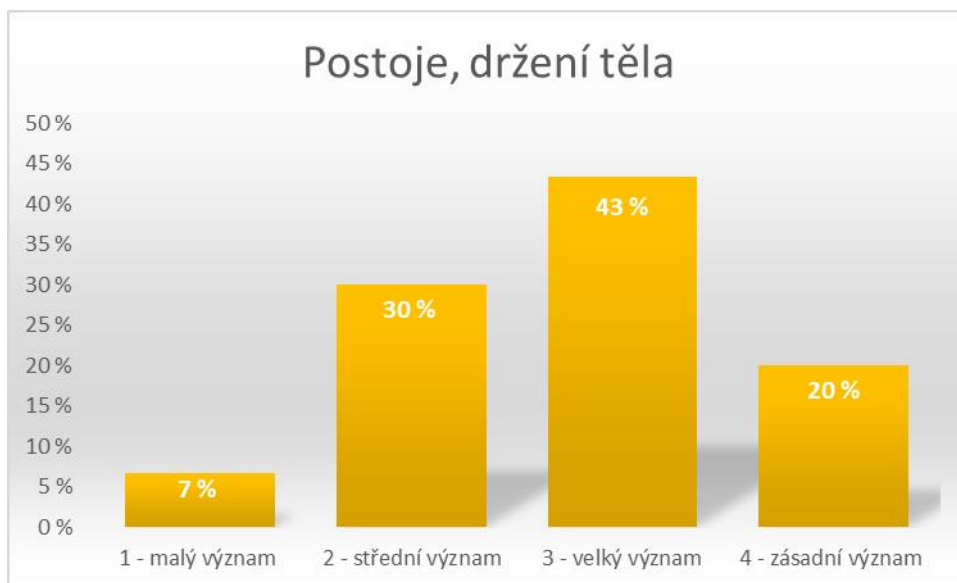
Graf 27 - Podání ruky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

O významnosti postojů a držení těla vypovídá graf č. 28. Většina respondentů (celkem 73 %) přiřazuje tomuto prvku neverbální komunikace střední až velký význam. Šest manažerů se shodlo, že držení těla má pro ně v oblasti manažerské komunikace zásadní význam. Naopak pouze pro dva dotázané manažery mají postoje a držení těla malý význam.

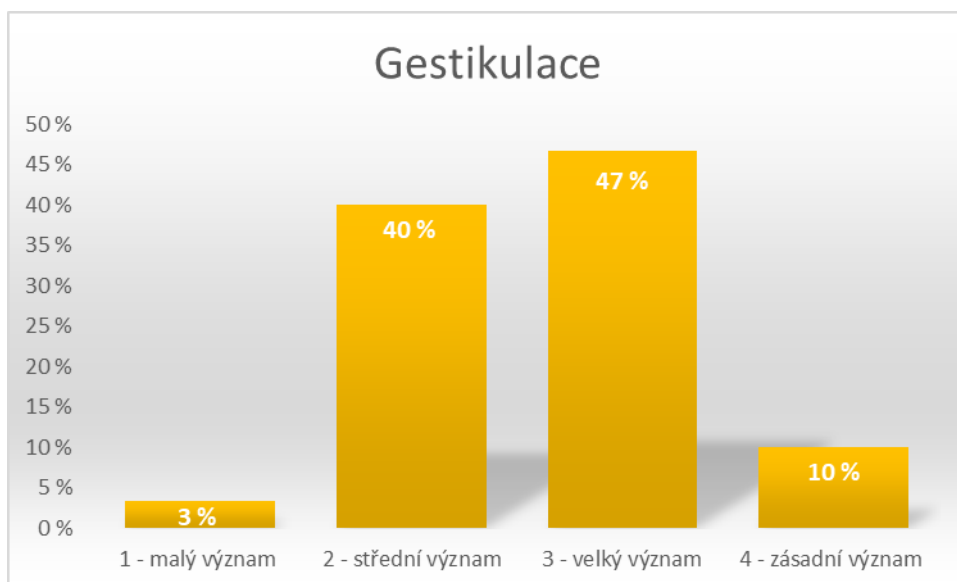
Graf 28 - Postoje, držení těla



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším hodnoceným prvkem neverbální komunikace je gestikulace. Gestikulaci přiřazuje většina respondentů (dohromady 77 %) střední až velký význam. Pro tři manažery má gestikulace zásadní význam, kdežto pouze pro jednoho dotázaného má malý význam.

Graf 29 - Gestikulace

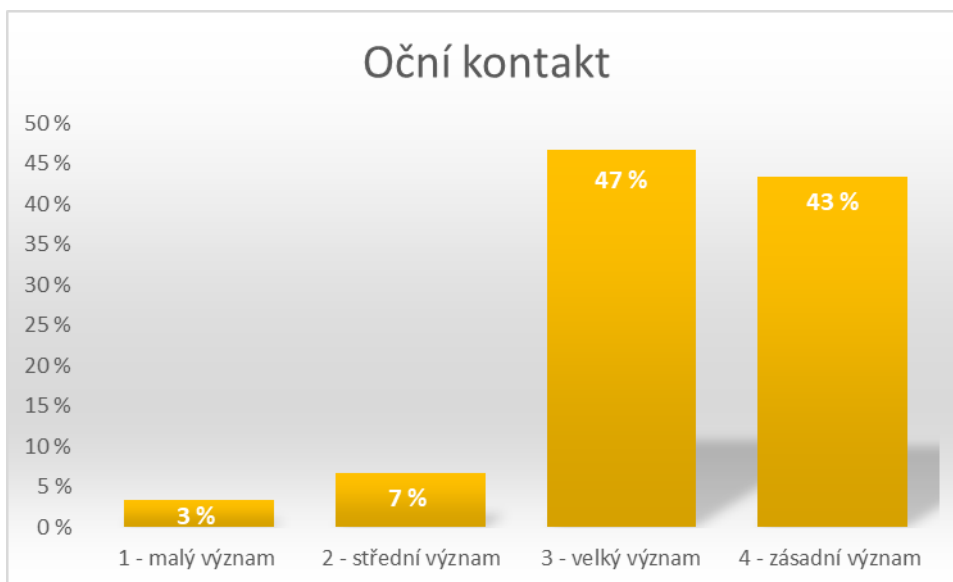


Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jako poslední prvek hodnotili manažeri významnost očního kontaktu. Celkem 90 % dotázaných manažerů se shodlo, že oční kontakt má pro ně velký až zásadní význam. Pro

dalších 7 %, v absolutním vyjádření jsou to dva manažeři, přiřadili očnímu kontaktu střední význam. Pouze jeden manažer se vyjádřil tak, že oční kontakt má pro něj malý význam.

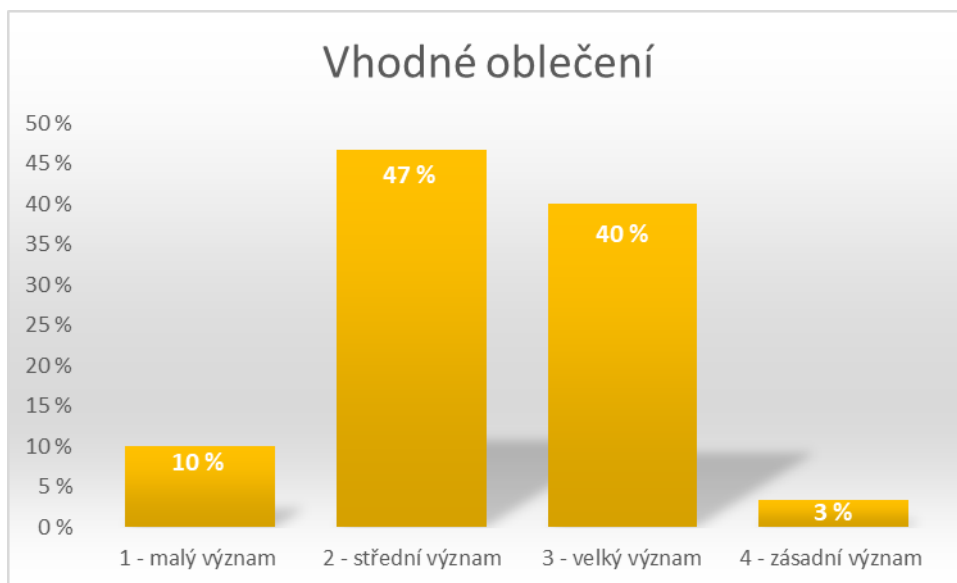
Graf 30 - Oční kontakt



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další otázka v tomto dotazníkovém bloku se vztahovala na vhodné oblečení a celkový vzhled. Manažeři přiřazovali těmto dodatečným prvkům neverbální komunikace významnost od hodnoty 1 až po hodnotu 4. Graf č. 31 zobrazuje, že vhodnost oblečení je středně významná pro 47 % dotázaných. Dalších 40 % se shodlo, že výběr vhodného oblečení má v komunikaci velký význam. Tři dotázaní manažeři nepřirazují výběru adekvátního oblečení velký význam, Naopak jeden manažer považuje tento prvek za zásadní.

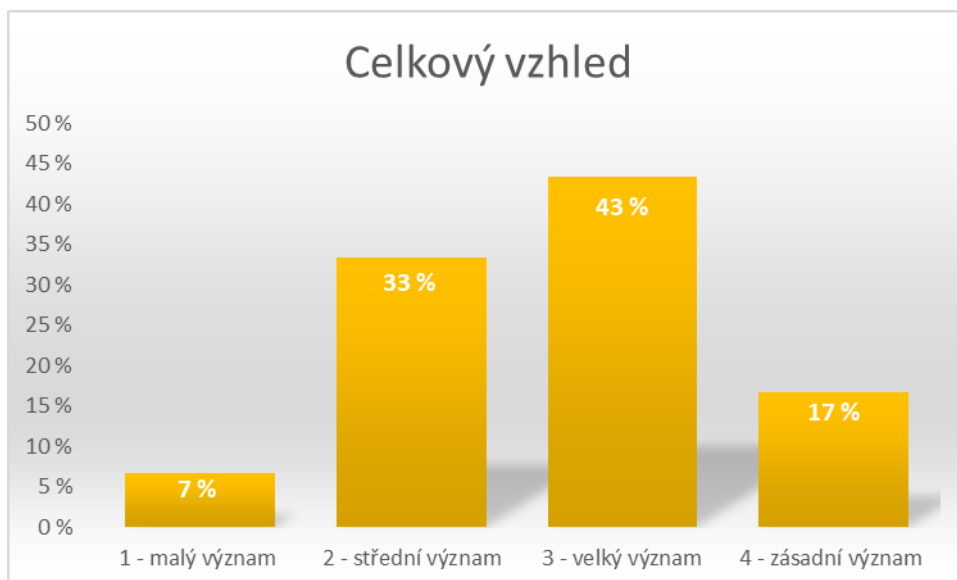
Graf 31 - Vhodné oblečení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Druhý dodatečný prvek se týkal celkového vzhledu. Celkový vzhled je důležitý pro většinu dotázaných (dohromady 76 %), která ho označila jako středně až velmi významný prvek. Pět manažerů celkovému vzhledu přikládá zásadní význam. Pouze dva respondenti označili celkový vzhled za málo významný.

Graf 32 - Celkový vzhled



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 4 vyhodnocuje celý tematický okruh zaměřený na prvky neverbální komunikace. Pomocí statistických údajů je vyhodnoceno, které prvky jsou pro manažery nejvíce významné, a naopak jakým prvkům přiřazují malý význam. Ze zkoumaných prvků hodnotí manažeři jako nejvíce významný oční kontakt, jehož hodnota váženého průměru jako u jediného hodnoceného prvku neverbální komunikace překonala hodnotu významnosti 3. Oční kontakt má také nejmenší variační koeficient 22,34 %, tudíž se zde manažeři v odpovědích nejvíce shodovali. Další v pořadí významnosti se umístila mimika a podání ruky s hodnotou váženého průměru 2,83. U mimiky obličeje se respondenti v odpovědích shodovali více než u podání ruky, pro jejíž hodnocení činí variační koeficient 27,46 %. Držení těla má pro manažery také velký význam, ovšem v porovnání s ostatními prvky má nejvyšší variační koeficient 30,5 %, neboť zde měli manažeři největší názorovou rozdílnost. Na pátém místě v pořadí významnosti se umístil celkový vzhled, jehož vážený průměr vyšel s hodnotou 2,70. Nicméně dle variačního koeficientu 30,47 % se v odpovědích manažeři tolik neshodli v porovnání s ostatními prvky. Méně důležitým prvkem je gestikulace s hodnotou váženého průměru 2,63. Předposledním prvkem, který získal druhou nejnižší hodnotu váženého průměru (2,37), je vhodné oblečení, které manažeři dle výsledků nepovažují za tolik významné. Nejméně důležitým neverbálním prvkem je dle výsledné tabulky vzdálenost komunikujících neboli proxemika s hodnotou 2,27.

Tabulka 4 – Hodnocení prvků neverbální komunikace

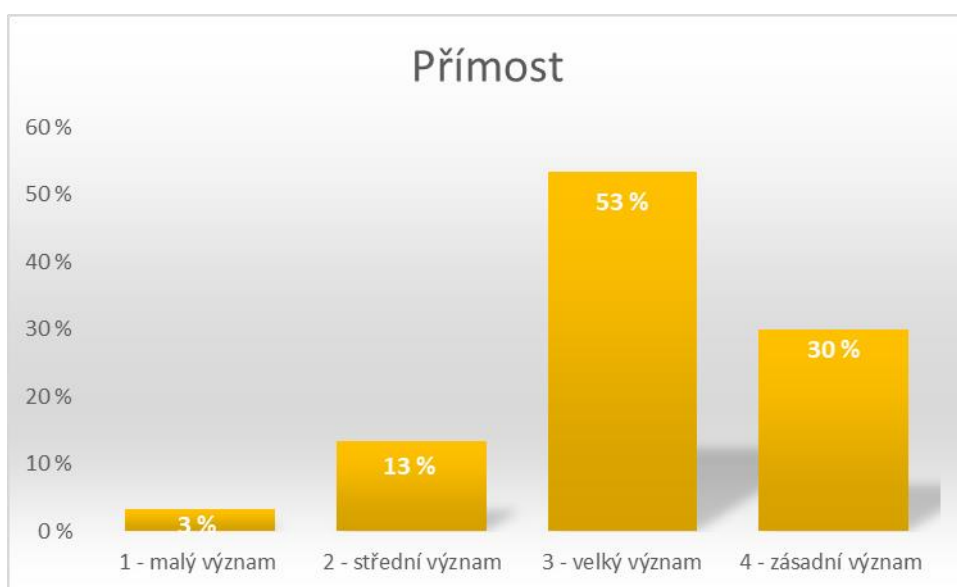
	1	2	3	4	Vážený průměr	Vážený rozptyl	Směro- odchylka	Vari- koeficient	h
U	1	6	20	3	2,833	0,41	0,64	22,48%	2.- 3.
†	2	19	8	1	2,267	0,40	0,63	27,75%	8.
h	1	9	14	6	2,833	0,61	0,78	27,46%	2.- 3.
) postoje	2	9	13	6	2,767	0,71	0,84	30,50%	4.
Gestikulace	1	12	14	3	2,633	0,50	0,71	26,82%	6.
\	1	2	14	13	3,300	0,54	0,74	22,34%	1.
†	3	14	12	1	2,367	0,50	0,71	29,84%	7.
#	2	10	13	5	2,700	0,68	0,82	30,47%	5.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.6 Principy efektivní komunikace

Další tematický blok se věnuje principům efektivní komunikace. Analýze tohoto bloku se věnují grafy č. 33–36. Hodnoceny byly čtyři principy efektivní komunikace. Jedná se o přímost, respekt, odpovědnost a dohodu o společných cílech. Jako první byla hodnocena přímost, které 53 % dotázaných přiřazuje velký význam. Dle výsledku v grafu č. 33 devět z dotázaných manažerů přisuzuje přímosti zásadní význam. Střední význam má tento princip pro 13 %, tj. v absolutním vyjádření pro čtyři manažery. Pouze pro jednoho manažera má přímost malý význam.

Graf 33 - Přímost



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dalším hodnoceným principem efektivní komunikace je respekt. Většina manažerů (celkem 93 %) se shodla, že v rámci manažerské komunikace je pro ně respekt velmi důležitý a dle grafu č. 34 mu přiřadí velký až zásadní význam. Pouze dva zbylí manažeři přisuzují respektu malý nebo střední význam.

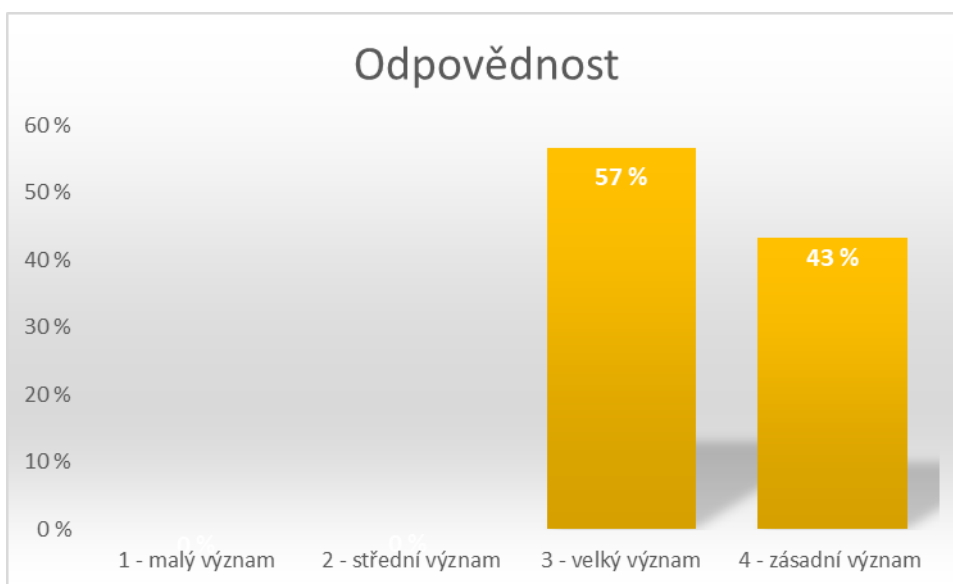
Graf 34 - Respekt



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf č. 35 zobrazuje další princip efektivní komunikace, kterým by se manažeři měli řídit. Odpovědnost je hodnocena velmi jednoznačně. Všichni dotázaní se shodli, že pro ně má tento princip velký až zásadní význam. Sedmnáct manažerů přiřadilo odpovědnosti velký význam a zbylých třináct význam zásadní. Žádný respondent nevnímá odpovědnosti jako málo nebo středně významný princip.

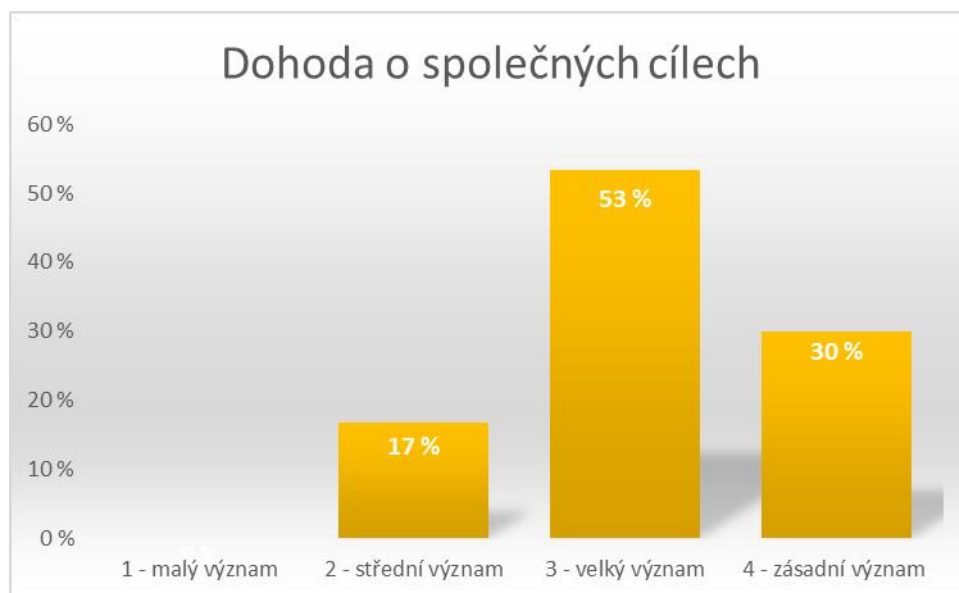
Graf 35 - Odpovědnost



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Posledním hodnoceným principem je dohoda o společných cílech. Pro 53 % respondentů mají společné cíle velký význam. Dále se odpověď rozcházela a 30 % dotázaných přiřadilo společným cílům zásadní význam a pět manažerů hodnotí tento princip jako středně významný. Pro žádného manažera nejsou společné cíle málo významné.

Graf 36 – Dohoda o společných cílech



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Tabulka č. 5 zobrazuje souhrn a vyhodnocení významností jednotlivých principů efektivní komunikace. Největší význam má pro dotazované manažery odpovědnost s hodnotou váženého průměru 3,43. Zároveň má odpovědnost nejnižší variační koeficient 14,43 %, tudíž se manažeři v odpovědích nejvíce shodovali. Pro všechny manažery má odpovědnost velký až zásadní význam. Dalším velmi významným prvkem je respekt, jehož hodnota váženého průměru je 3,33. Dohoda o společných cílech získala hodnotu váženého průměru 3,13 a variační koeficient 21,38 % značí, že se respondenti v odpovědích ve srovnání s hodnocením odpovědnosti tolik neshodovali. Nejméně významným prvkem je pro manažery princip přímosti. Výsledná hodnota váženého průměru u přímosti je 3,1 a dále zde můžeme konstatovat, že dle variačního koeficientu 24,07 % se zde manažeři shodovali nejméně ze všech principů efektivní komunikace. Dle výsledků můžeme konstatovat, že všechny principy efektivní komunikace jsou pro manažery velmi významné, jelikož hodnoty váženého průměru dosahují u všech principů přes hodnotu 3.

Tabulka 5 – Hodnocení principů efektivní komunikace

	1	2	3	4	V á ž e p r ů m	V á ž e rozptyl	S mě r o d odchylka	V a r i koeficient	h
h	1	4	16	9	3,100	0,56	0,75	24,07%	4.
Respekt	1	1	15	13	3,333	0,49	0,70	20,98%	2.
\	0	0	17	13	3,433	0,25	0,50	14,43%	1.
Dohoda o	0	5	16	9	3,133	0,45	0,67	21,38%	3.

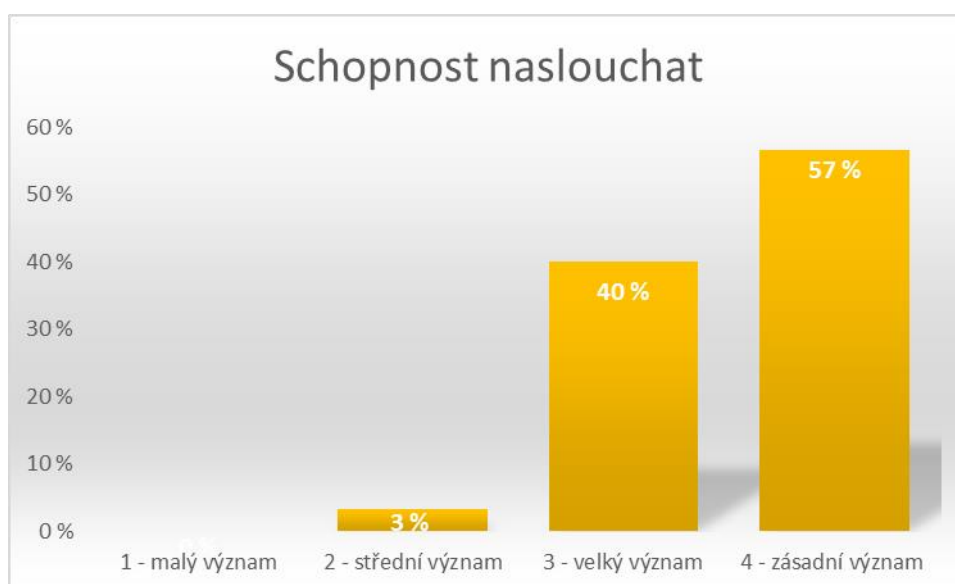
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.7 Manažerské komunikační dovednosti

Další kapitola hodnotí významnost manažerských komunikačních dovedností. Grafy č. 37–41 znázorňují přiřazenou významnost jednotlivým dovednostem. Hodnocené manažerské komunikační dovednosti jsou následující: schopnost naslouchat, schopnost empatie, efektivní dotazování, přijímání závěrů a aktivní přístup k řešení konfliktů.

Jako první byla hodnocena schopnost naslouchat. Většina manažerů tj. 57 % přiřadilo této schopnosti zásadní význam. Pro 40 % dotázaných má schopnost naslouchat velký význam. Pouze jeden manažer ji přiřadil střední význam. Pro žádného manažera nemá schopnost naslouchat malý význam.

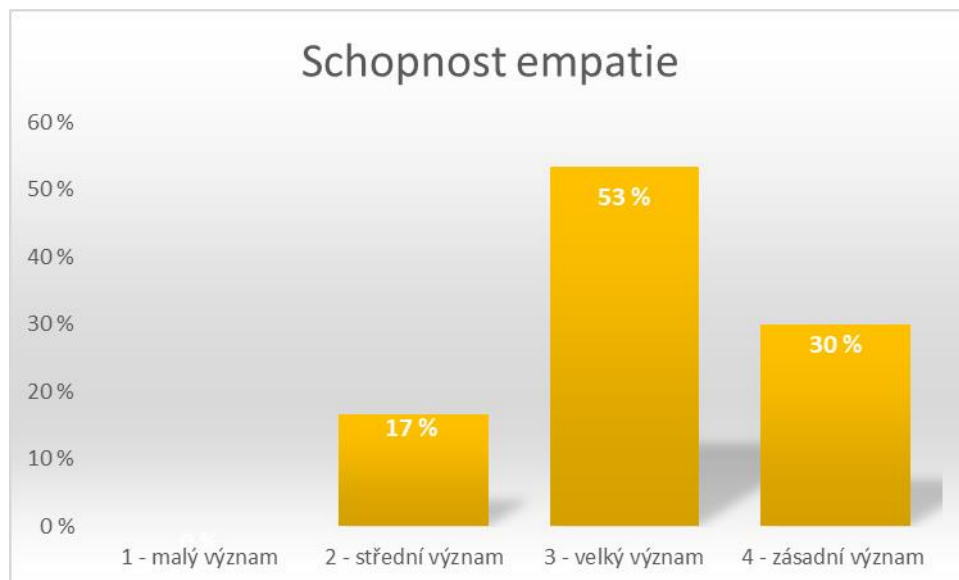
Graf 37 - Schopnost naslouchat



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Druhou hodnocenou schopností je empatie. Schopnosti empatie přiřazuje 53 % respondentů velký význam. Devět manažerů dokonce hodnotilo schopnost empatie jako zásadní. 17 % dotázaných manažerů se shodlo, že schopnost empatie jako manažerská dovednost má střední význam. Žádný manažer nepřidal této schopnosti malý význam.

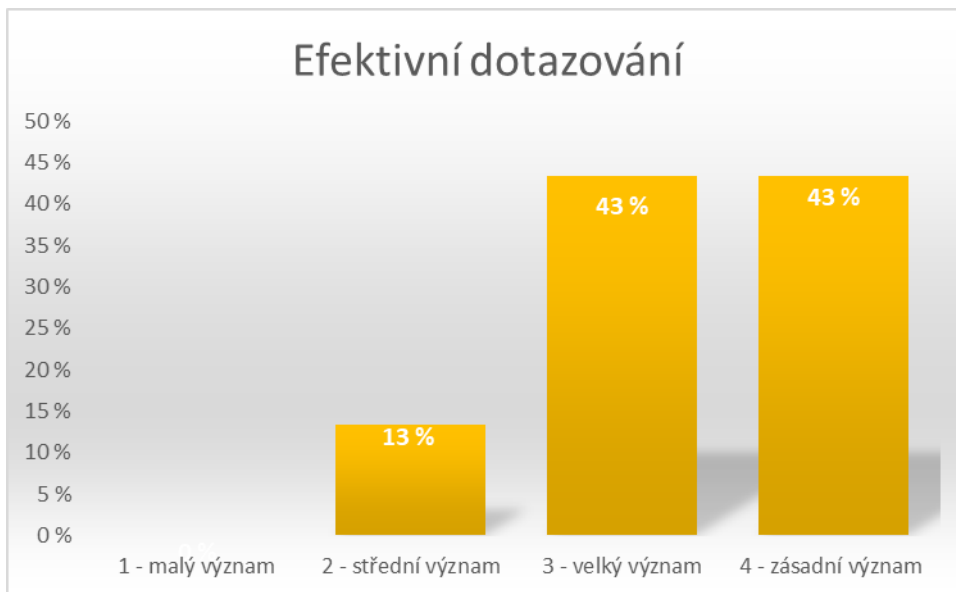
Graf 38 - Schopnost empatie



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Graf č. 39 zobrazuje, jakou významnost manažeři udělují schopnosti umět se efektivně tázat. Efektivní dotazování považuje jako zásadně významné 43 % manažerů, v absolutním vyjádření třináct osob. Stejně číslo dotázaných přiřazuje této dovednosti velký význam. Pro 13 % dotázaných manažerů má schopnost efektivního dotazování střední význam. Žádný dotázaný neoznačil tuto manažerskou dovednost jako dovednost s malým významem.

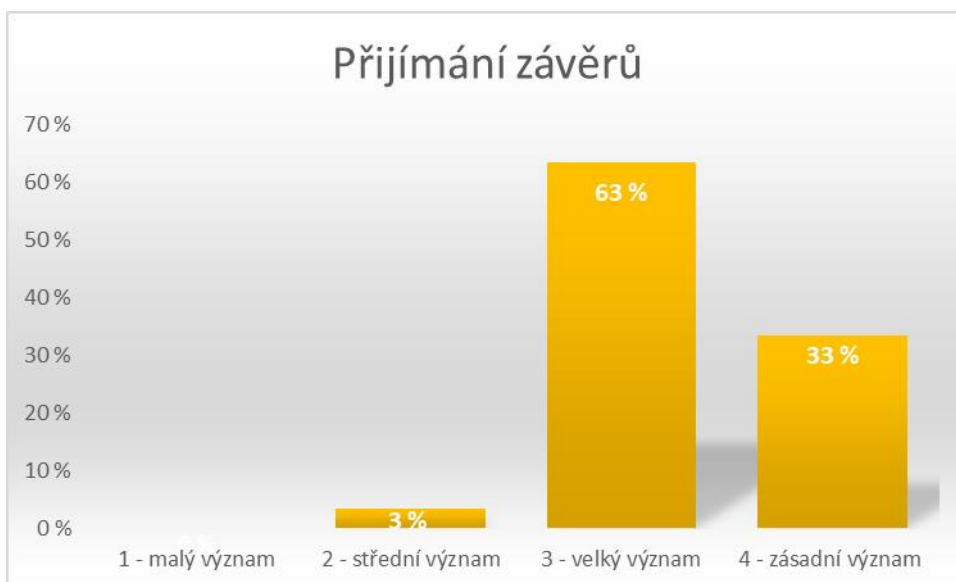
Graf 39 - Efektivní dotazování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Dále respondenti hodnotili dovednost přijímání závěrů. Většina dotázaných manažerů (dohromady 96 %) přiřadila přijímání závěrů velký až zásadní význam. Pouze jeden manažer označil tuto manažerskou dovednost jako středně významnou. Pro žádného manažera není přijímání závěrů málo významné.

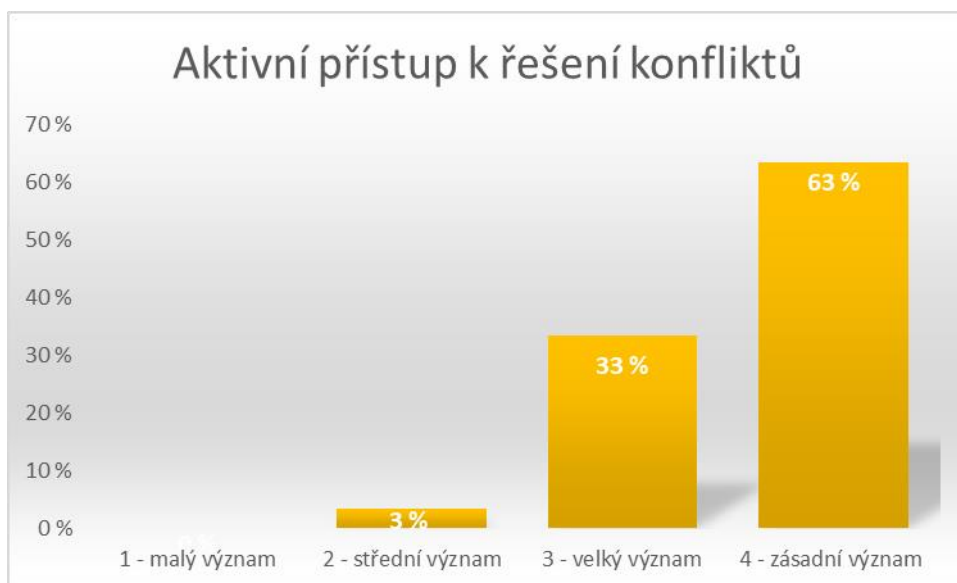
Graf 40 - Přijímání závěrů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jako poslední dovednost byl hodnocen aktivní přístup k řešení konfliktů. Aktivní přístup k řešení konfliktů je zásadně významný pro 63 % respondentů, tj. 19 manažerů v absolutním vyjádření. Pro deset dotázaných je tato manažerská dovednost velmi významná, a proto ji označili velkým významem. Pouze jeden manažer přiřadil aktivnímu přístupu k řešení konfliktů střední význam. Pro žádného z manažera nemá tato dovednost malý význam.

Graf 41 - Aktivní přístup k řešení konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V tabulce č. 6 je zobrazen souhrn všech odpovědí a hodnoty statistických ukazatelů, na jejichž základě je určeno pořadí významnosti jednotlivých manažerských dovedností. Největší význam pro manažery má dle výsledků aktivní přístup k řešení konfliktů s hodnotou váženého průměru 3,6. Zároveň zde byla i největší shoda odpovědí soudě dle variačního koeficientu 15,38 %. Druhá nejvyšší významnost byla přiřazena schopnosti naslouchat, jejíž hodnota váženého průměru je 3,53. I zde se odpovědi příliš nelišily a variační koeficient je 15,9 %. Další v pořadí se se stejnou hodnotou váženého průměru 3,3 umístily dvě manažerské dovednosti – efektivní dotazování a přijímání závěrů. O dost větší shoda v odpovědi je ale u přijímání závěrů s variačním koeficientem 15,94 %. Naopak u efektivního dotazování nenastala tak vysoká shoda. Variační koeficient má zde 20,92 %. Nejvyšší variační koeficient nalezneme u schopnosti empatie, u které se manažeři shodovali ze všeho nejméně a také má pro ně nejmenší význam z manažerských dovedností, jelikož

hodnota váženého průměru je 3,13. Nicméně všechny manažerské dovednosti, které by manažeři měli ovládat jsou dle výsledků velmi důležité, jelikož žádná z výsledných hodnot nebyla pod hodnotou 3, což značí velký význam.

Tabulka 6 – Hodnocení manažerských dovedností v komunikaci

	1	2	3	4	V á ž e p r ů m	V á ž e rozptyl	S mě r o c odchylka	V a r i koeficient	h
Schopnost naslouchat	0	1	12	17	3,533	0,32	0,56	15,90%	2.
Schopnost empatie	0	5	16	9	3,133	0,45	0,67	21,38%	5.
-	0	4	13	13	3,300	0,48	0,69	20,92%	3.-4.
h	0	1	19	10	3,300	0,28	0,53	15,94%	3.-4.
o	0	1	10	19	3,600	0,31	0,55	15,38%	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4.3.8 Komunikace v organizaci

Poslední blok je věnován komunikaci v organizaci obecně. Tento blok obsahuje šest otázek, z nichž jsou tři uzavřené a tři otevřené. Respondenti byli dotazováni na nejčastěji využívaný způsob komunikace, na to, jak hodnotí své komunikační manažerské schopnosti, co považují za nejdůležitější pro správnou komunikaci a co naopak za největší problém. Dále se jedna z otázek ptala na spokojenost s komunikací ve společnosti XY a v poslední otázce měli respondenti doporučit případné zlepšení v rámci komunikace.

Graf č. 42 zobrazuje, který způsob komunikace využívají manažeři nejčastěji. Dvacet tři manažerů uvedlo, že nejčastěji využívají neformální způsob komunikace. Zbýlých sedm naopak častěji využívají formální způsob.

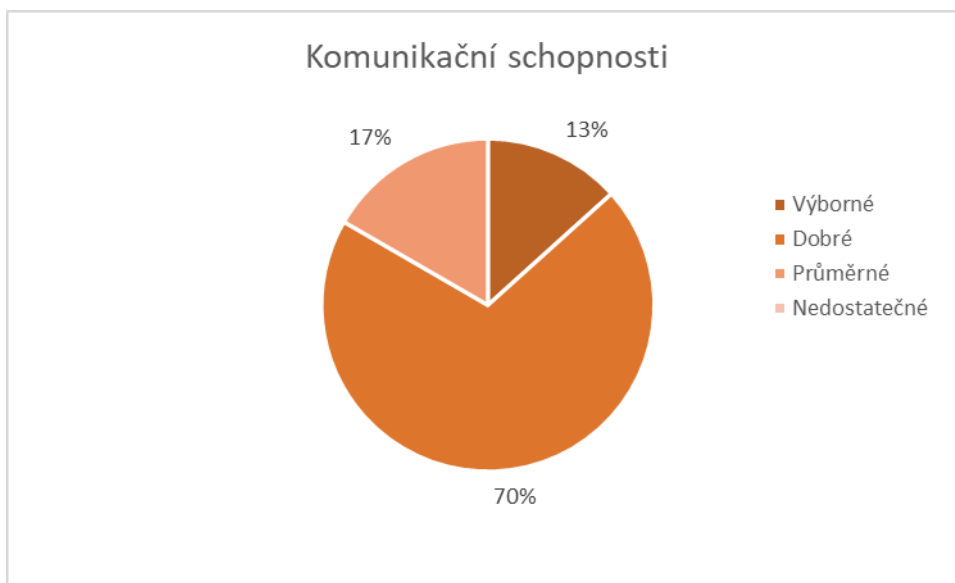
Graf 42 - Nejvyužívanější způsob komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další otázka se v tomto bloku tázala manažerů, jak by ohodnotili své manažerské komunikační schopnosti. Respondenti si vybírali z hodnotící škály od výborných až po nedostatečné komunikační schopnosti. Čtyři manažeri ohodnotili své komunikační schopnosti jako výborné. Nejvíce manažerů, tj. 70 % však své komunikační schopnosti označili za dobré. Zbylá část respondentů (17 %) se domnívá, že jejich komunikační schopnosti v pozici manažera jsou průměrné. Pozitivní zprávou je, že žádný z dotázaných si nemyslí, že by jeho schopnosti byly nedostatečné.

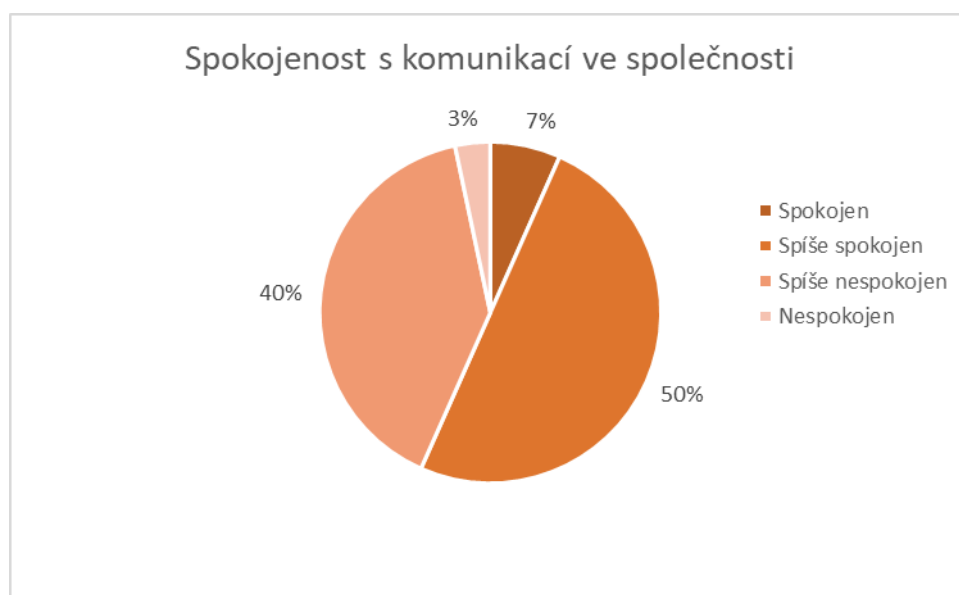
Graf 43 - Hodnocení komunikačních schopností



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Poslední uzavřenou otázkou v dotazníku byl dotaz na spokojenost s komunikací ve společnosti XY. Graf č. 44 zobrazuje procentuální rozdělení respondentů dle toho, jestli jsou spíše spokojeni, spokojeni, spíše nespokojeni nebo nespokojeni. U této otázky byly velmi rozdílné odpovědi. Zatímco polovina dotázaných odpověděla, že s komunikací ve společnosti je spíše spokojena, 40 % dotázaných jsou dle výsledků spíše nespokojeni. Dále dva manažeři jsou s komunikací spokojeni. Pouze jeden z respondentů uvedl, že s komunikací ve společnosti je nespokojený.

Graf 44 - Spokojenost s komunikací ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

V této poslední části dotazníku jsou uvedeny ještě tři otevřené otázky. První otázka se zaměřuje na to, co manažeři považují v procesu komunikace za nejdůležitější. V odpovědích se nejvíce vyskytovaly prvky jako je vzájemný respekt, důvěra, naslouchání, schopnost empatie, schopnost kompromisu, snaha hledání řešení, pravdomluvnost, jasné a stručné řešení, srozumitelnost. Na základě těchto odpovědí lze konstatovat, že manažeři považují za nejdůležitější správně ovládnuté manažerské dovednosti, které byly definované v předchozích kapitolách. Jedná se o přímost, respekt, odpovědnost a společné cíle. Dále byly velmi často zmiňovány schopnost empatie a schopnost naslouchat.

Druhá otevřená otázka se manažerů tázala, jaký je podle nich největší problém v komunikaci. V odpovědích na otázku se nejčastěji vyskytovaly termíny jako je nedůvěra, chybějící empatie a nedostatečná zpětná vazba. Dále se často vyskytoval problém spojený s nesrozumitelností informací a komunikačním šumem. Další respondenti nejsou spokojeni s tím, že dostávají pouze částečné informace, a ne všechny problémy jsou plně komunikovány, respektive se k nim dostává pouze zkreslená část problému. Každý má pak jiné informace, a proto je obtížné situaci efektivně a správně vyřešit. Dva z respondentů naopak uvedli, že v rámci komunikace nevidí ve společnosti XY žádný problém.

Poslední otázka v dotazníkovém šetření se týkala toho, jaké zlepšení by ve společnosti XY manažeři navrhli. Nejvíce navrhovaných zlepšení se vztahovalo k větší

transparentnosti informací a také k tomu, aby byly informace včasné a dostatečné. Manažeři navrhují vytvoření lepší komunikační strategie napříč celou organizací a zavedení systému, který bude umět určit jasné priority u jednotlivých problémů. Co se týče zlepšení komunikace řadových zaměstnanců, tak by si manažeři přáli, aby tito pracovníci neměli strach z komunikace, nebáli se mluvit a dotazovat. Na tomto by se dle nich mělo pracovat, zařadit více teambuildingových akcí a vytyčit si dostatečný prostor pro pravidelné individuální meetingy, na kterých by byl řadový zaměstnanec vyslyšen.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě analytické části výzkumu jsou v této kapitole zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a dále jsou zde navržena opatření pro zefektivnění komunikace ve společnosti XY. Výzkum byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření v rámci, kterého bylo osloveno třicet vybraných manažerů pracujících ve společnosti XY. Dotazník vyplnilo všech třicet oslovených manažerů, tudíž návratnost šetření je sto procentní.

Dotazníku se zúčastnili manažeři různého pohlaví, věku a dosaženého stupně vzdělání. Dle výsledků šetření pracuje na manažerských pozicích více mužů nežli žen, konkrétně mužů je 63 %. Nejedná se tedy o genderově vyváženou skupinu respondentů. Největší procento manažerů se věkem pohybuje v rozmezí 46-55 let. Naopak manažerů do pětatřiceti let věku se šetření zúčastnilo pouze šest. Můžeme tedy konstatovat, že manažeři jsou spíše staršího věku a mladší lidé manažerské funkce stále tolik nezastávají. Dále bylo zjištěno, že většina manažerů (74 %) má vysokoškolské vzdělání. Až na jednoho manažera mají ostatní dotázaní maturitní vysvědčení.

Většina oslovených manažerů působí na operační úrovni a manažersky řídí méně než 10 zaměstnanců. Na současné pozici působí čtyřicet manažerů nanejvýš 5 let, což v souvislosti s jejich věkem vypovídá o tom, že lidé se na manažerských pozicích často střídají. Zároveň osmnáct manažerů zastává obecně manažerskou funkci bez ohledu na pozici a firmu kratší dobu než 5 let. Na základě toho lze konstatovat, že většina dotázaných manažerské zkušenosti spíše teprve získává. Naopak šest manažerů manažerskou praxi vykonává již přes 15 let, tudíž je lze považovat za zkušené manažery.

Dle prvního bloku v rámci zjišťovací části si manažeři uvědomují významnost komunikace ve společnosti, jelikož všichni dotázaní uvedli, že manažerská komunikace v organizaci má pro ně velký až zásadní význam. Tento pozitivní výsledek tvoří základ pro dobře vedenou manažerskou komunikaci.

Pro zhodnocení významnosti uvedených prvků z každého bloku je vytvořena společná přehledná tabulka (Tabulka 7), ve které jsou dle významnosti seřazeny všechny prvky bez ohledu na tematický blok. Prvky byly seřazeny dle hodnot jednotlivých statistických veličin, které slouží pro určení jejich významnosti. Velmi pozitivní zprávou je,

že prvky umístěné na prvním až sedmnáctém místě, tedy zhruba v první polovině žebříčku, dosahují hodnoty váženého průměru vyšší než 3. To znamená, že si manažeři dobře uvědomují, že tyto prvky jsou pro manažerskou komunikaci velmi významné. Druhá polovina svými hodnotami přisuzuje daným prvkům střední význam. Dle společných výsledků žádný z hodnocených prvků nemá pro manažerskou komunikaci malý význam.

Tabulka 7 – Celkové shrnutí významnosti všech hodnocených prvků

	1	2	3	4	Vážená průměrná	Vážená rozptyl	Směro- odchylka	Vari- koeficient	h
h	0	0	7	23	3,767	0,18	0,42	11,23%	1.
Srozumitelnos	0	0	10	20	3,667	0,22	0,47	12,86%	2.
.	0	1	10	19	3,600	0,31	0,55	15,38%	3.
Schopnost naslouchat	0	1	12	17	3,533	0,32	0,56	15,90%	4.
\	0	0	17	13	3,433	0,25	0,50	14,43%	6.
{ komunikace	0	2	13	15	3,433	0,38	0,62	17,93%	5.
-	0	1	16	13	3,400	0,31	0,55	16,29%	7.
Respekt	1	1	15	13	3,333	0,49	0,70	20,98%	8.
h	0	1	19	10	3,300	0,28	0,53	15,94%	11.
-	0	4	13	13	3,300	0,48	0,69	20,92%	10.
\	1	2	14	13	3,300	0,54	0,74	22,34%	9.
Dohoda o s ch	0	5	16	9	3,133	0,45	0,67	21,38%	12.
Schopnost empatie	0	5	16	9	3,133	0,45	0,67	21,38%	13.
h komunikace	0	5	17	8	3,100	0,42	0,65	20,99%	15.
h	1	4	16	9	3,100	0,56	0,75	24,07%	16.

Formulace obsahu	1	6	12	11	3,100	0,69	0,83	26,80%	14.
o obsah	1	4	18	7	3,033	0,50	0,71	23,29%	17.
Mimika	1	6	20	3	2,833	0,41	0,64	22,48%	18.
h	1	9	14	6	2,833	0,61	0,78	27,46%	19.
V	2	9	12	7	2,800	0,76	0,87	31,13%	20.
) postoje	2	9	13	6	2,767	0,71	0,84	30,50%	21.
† komunikace	1	11	13	5	2,733	0,60	0,77	28,23%	22.
k	0	14	10	6	2,733	0,60	0,77	28,23%	23.
#	2	10	13	5	2,700	0,68	0,82	30,47%	24.
Barva hlasu	2	11	12	5	2,667	0,69	0,83	31,12%	25.
Hlasitost projevu	2	9	17	2	2,633	0,50	0,71	26,82%	26.
Gestikulace	1	12	14	3	2,633	0,50	0,71	26,82%	27.
u komunikace	3	11	13	3	2,533	0,65	0,81	31,80%	28.
Plynulost projevu	3	11	13	3	2,533	0,65	0,81	31,80%	29.
†	3	14	12	1	2,367	0,50	0,71	29,84%	30.
o	5	10	15	0	2,333	0,56	0,75	31,94%	31.
†	2	19	8	1	2,267	0,40	0,63	27,75%	32.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Největší význam ze všech prvků přisuzují manažeři pochopení a srozumitelnosti sdělení. Oba tyto prvky jsou součástí prvního tematického bloku – obsahu komunikace. Zde se všichni respondenti shodli, že pochopení a srozumitelnost sdělení má pro ně velký až zásadní význam. Pro manažery je tedy důležité, aby informace byly sdělovány srozumitelně

a na straně příjemce správně pochopeny. Důležitost těchto dvou prvků je podtrhnuta i odpověďmi v rámci otázky: Co manažeři považují za nejdůležitější v procesu komunikace. Zde manažeři velmi často zmiňovali, že je pro ně důležité právě upřesnění komunikace, tak aby obě strany pochopily, co je hlavní zpráva. Na třetím místě v pořadí významnosti se objevuje aktivní přístup k řešení konfliktů, což je považováno jako jedna ze základních manažerských dovedností. Na pracovišti dochází ke konfliktům každý den a dobrý manažer by je měl zvládnout usměrnit a poučit se z nich. Ideální je, když usměrněný, moderovaný a korigovaný střet nakonec vede k vyřešení problému. Díky zvládnutým konfliktům se ta nacházejí postupy a přináší se řešení. Dále v pořadí významnosti se nachází další důležitá manažerská dovednost, a to schopnost naslouchat, kterou manažeři považují za podobně významnou jako aktivní řešení konfliktů. Schopnost naslouchat se spolu s prvními dvěma prvky v celkovém hodnocení objevuje také v odpovědích na otázku, co považuje respondent za nejdůležitější věc v procesu komunikace. Vyslechnout si názor druhých, zpracovat jejich sdělení a dále s ním pracovat je určitě to, co by manažer měl ovládat. Význam ústní komunikace obdržel také vysokou hodnotu důležitosti. Pro manažery je ústní komunikace ve srovnání s písemnou, telefonickou a vizuální formou nejvýznamnější formou komunikace. Z dotazníkového šetření dále plyne, že přestože je nejvýznamnější a nejvíce preferovanou formou komunikace ústní, manažeři nejčastěji využívají formu písemnou v podobě e-mailů a zpráv. Nicméně lze konstatovat, že manažeři používají kombinaci písemné a ústní formy s ohledem na situaci a daný problém. Písemnou formu manažeři používají v situacích, kdy je potřeba se na daný problém připravit a řešení potřebuje čas. Zároveň zde využívají možnost zpětné dohledání informace. Lze tedy konstatovat, že písemná forma je preferována v případech složitějších a komplexnějších problémů, které vyžadují časovou přípravu. Naopak ústní komunikaci manažeři preferují v případech, kdy je potřeba něco řešit urgentně. Nejčastější důvod preference ústní komunikace byla uváděna možnost okamžité zpětné vazby, která se jako samostatný prvek umístila na osmém místě v celkovém souhrnu významnosti prvků. V rámci ústní komunikace se ihned ověří, zda došlo k pochopení sdělení a problém lze vyřešit řádově třeba i v minutách. Ústní komunikace je doplněná o neverbální prvky, u kterých si manažeři rovněž uvědomují jejich určitý význam v rámci komunikace.

Prvkům neverbální komunikace jako celku ovšem manažeři přiřazují nejmenší význam. Na posledním místě se umístila vzdálenost komunikujících neboli proxemika. Dle

nejnižší přiřazené významnosti si manažeři příliš neuvědomují, jakou roli může vzdálenost mezi komunikujícími hrát. V rámci proxemiky lze využít svoji dominanci a nadřazenosti, která ze vzájemné vzdálenosti může vyplývat a tím udávat způsob charakter vedené komunikace. Za další málo významný prvek manažeři považují používání slovní vaty v rámci mluveného projevu. Jedná se o výrazy jako je „hm, jakoby, prostě,“ atd. Zároveň se zde manažeři v odpovědích nejvíce neshodují. Naopak se dotázaní manažeři nejvíce shodli ve významnosti schopnosti být odpovědný a také v již uvedených nejvýznamnějších prvcích – pochopení a srozumitelnost sdělení. Na spodních příčkách pořadí významnosti jednotlivých prvků nalezneme také vhodné oblečení. Dle výsledků manažeři nepřisuzují výběru oblečení až tak velký význam a nemají pocit, že by volba oblečení ovlivnila význam komunikace.

Velmi rozporuplné odpovědi se objevovaly při hodnocení spokojenosti komunikace ve společnosti. Polovina manažerů je dle výsledků spíše spokojena, což je pozitivní výsledek. Naopak dvanáct manažerů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni, jak komunikace probíhá. Ti manažeři, kteří hodnotili komunikaci ve společnosti pozitivně, zároveň ohodnotili své komunikační schopnosti za dobré či dokonce výborné. Na základě toho můžeme konstatovat, že si manažeři myslí, že správně komunikují, a tak jsou s komunikací v organizaci spokojeni. Ti, kteří jsou dle výsledků s komunikací spíše nespokojeni, ve většině uvedli, že jejich komunikační manažerské dovednosti jsou průměrné až dobré. Lze se proto domnívat, že manažeři, kteří nejsou spokojeni s komunikací, vědí, že jejich schopnosti jsou průměrné až dobré, proto by na nich měli zapracovat, aby se tím zlepšila celková komunikace ve společnosti.

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení efektivity komunikace. Dle výsledků by se manažeři měli více zaměřit na verbální a neverbální prvky, kterým v porovnání s ostatními hodnocenými prvky nepřisuzují celkově tak velký význam. V ústní komunikaci je významnost všech neverbálních prvků velmi vysoká a manažeři by ji neměli podceňovat. Dokonce někteří manažeři v rámci dotazníkového šetření uvádějí, že si uvědomují význam neverbálních prvků komunikace, a uvádějí to právě jako jeden z důvodů, proč v některých situacích preferují ústní komunikaci. Z uvedeného důvodu vyplývá, že by manažeři měli klást důraz

právě na tyto prvky. Jedná se zejména o gestikulaci, vzdálenost komunikujících. Rovněž by se mělo dbát na výběr vhodného oblečení, které způsob komunikace dokáže významně ovlivnit. Všechny tyto prvky se podílejí na utváření celkového dojmu projevu. Především gesta, pohyby končetin a hlavy, mohou v některých případech plně zastoupit verbální vyjádření. A právě vzdálenost komunikujících dokáže odhadnout nadřazenost či podřazenost, kterou k nám komunikující vyjadřuje. Následkem toho my jako příjemci můžeme adekvátněji reagovat a pochopit sdělení. Mimo neverbální prvky komunikace by manažeři také neměli opomíjet důležitost paralingvistických aspektů verbální komunikace. Na posledních místech v celkovém hodnocení významnosti prvků se umístily právě hlasitost projevu, plynulost projevu a nepoužívání slovní vaty. Manažeři by se měli vyvarovat chyb, používání zbytečných „prázdných“ slov v projevu a myslet na to, aby projev byl plynulý. Pokud je projev plynulý a podávaný s dostatečnou hlasitostí, zvyšuje se pravděpodobnost, že příjemce udrží pozornost a lépe sdělení pochopí.

V neposlední řadě na základě podnětů od dotázaných manažerů vyplývá, že by bylo vhodné, aby se ve společnosti zlepšila transparentnost sdělovaných informací, jejich srozumitelnost a zpětná vazba. Doporučuji proto manažerům, aby dali ostatním spolupracovníkům najevo, že se od nich očekává zpětná vazba a sami ji byli schopni přijímat. Zavedla by se tak kultura zpětné vazby, která by byla pro všechny komfortní. Dále doporučuji manažerům, aby zaměřili pozornost a úsilí na to, co bude na jednotlivých schůzkách přesně definováno, jaké informace je potřeba sdělit a co bude jejich výstupem. Tím se zvýší potřebná srozumitelnost informací a opustí se od dlouhých nepotřebných meetingů bez jasného výsledku.

6 Závěr

Komunikace je jednou z nejdůležitějších součástí manažerské práce. Manažer musí umět ovládat důležité komunikační dovednosti v rámci, kterých je schopen správně využívat verbální a neverbální prvky komunikace. Měl by umět rozlišit, v jakých situacích je adekvátní použít jednotlivé formy a typy komunikace. Pomocí správně ovládnutých manažerských dovedností lze docílit efektivní komunikace v celé organizaci, a tak pozitivně přispět k jejímu celému výkonu.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaký význam mají různé prvky komunikace v rámci manažerské praxe a navrhnout případná doporučení pro zvýšení efektivity komunikace. Ke zjištění významnosti jednotlivých prvků byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo třicet manažerů působících na různých úrovních managementu ve společnosti XY. Tato primární data byla vyhodnocena za pomoci standardních statistických metod.

Z výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že si manažeři uvědomují význam komunikace v rámci jejich praxe. Z toho důvodu většině hodnocených prvků přiřazují spíše větší význam. Největší význam manažeři přisuzují srozumitelnosti a pochopení sdělení, které byly zároveň větším počtem manažerů zmiňované jako nejdůležitější podněty z hlediska komunikace. Na druhou stranu je zapotřebí, aby manažeři na těchto prvcích zapracovali, jelikož srozumitelnost sdělení byla často označována jako oblast, v které vidí manažeři v rámci společnosti problém. S ohledem na tento problém je zapotřebí, aby bylo více času a úsilí věnováno na přípravu sdělení, správné formulaci a vytyčení jasných cílů, které ze sdělení mají vzejít. Nejmenší význam byl přisuzován některým prvkům z řad neverbální a verbální komunikace. Manažerům je doporučeno, aby kladli větší důraz na správné ovládnutí těchto prvků, aby tak mohlo být dosaženo vyšší efektivity komunikace. Jedná se především o soustředění se na plynulost projevu, adekvátní hlasitost projevu, vyvarování se slovní vaty a vzájemné vzdálenosti komunikujících, jelikož se všechny tyto prvky značně podílejí na utváření celkového dojmu.

Výzkum prokázal, že si dotazovaní manažeři jako celek uvědomují význam většiny prvků manažerské komunikace a vědí, že správné ovládnutí manažerských dovedností je nezbytné pro dobrý výkon na jejich pracovní pozici.

7 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. 2007.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. Praha: Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1407-3.
- Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2005.** *A Handbook of Management a Leardership.* London: Kogan Page, 2005. 0-7494-4344-8.
- Bedrnová, Eva a kol. 2012.** *Manažerský psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. 978-80-7261-239-0.
- Bělohávek, František a kolektiv. 2001.** *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. 80 85839 45 8.
- Blažek, Ladislav. 2014.** *Management.* Praha: Grada Publishing, 2014. 978-80-247-9354-2.
- Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010.** *Management a organizační chování.* 2. Praha: Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3348-7.
- Dědina, Jiří a Odcházal, Jiří. 2007.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. 978 80 247 2149 1.
- Donnelly, James H. 1997.** *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997. 80-7169-422-3.
- Fiedler, Jiří a Horáková, Jana. 2005.** *Komunikace v řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 80-213-1295-5.
- Haberleitner, Elisabeth. 2009.** *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi.* Praha: Grada Publishing, 2009. 978 80 247 2654 0.
- Horváthová, Petra. 2017.** *Základy managementu.* 2. Ostrava: VŠB - TUO Ostrava, 2017. 978-80-248-4102-1.
- Khelerová, Vladimíra. 2010.** *Komunikační dovednosti manažera.* 3. Praha: Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3566-5.
- Koontz, Harold a Weihrich, Heinz. 1993.** *Management.* Praha: Victoria publishing, 1993. 80-85605-45-7.
- McLagan, Patricia a Krembs, Peter. 1998.** *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace.* Praha: Management Press, 1998. 80-85943-75-1.
- Mikuláščík, Milan. 2010.** *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2010. 978 80 247 2544 4.
- Pauknerová, Daniela a kolektiv. 2012.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada Publishing, 2012. 978 80 247 7656 9.

- Prukner, Vítězslav. 2014.** *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 978-80-244-4329-4 .
- Přikrylová, Jana a Jahodová, Hana. 2010.** *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 978 80 247 3622 8.
- Robbins, Stephan a Coluter, Mary. 2004.** *Management*. 7. Praha: Grada Publishing, 2004. 80-247-0495-1.
- Řehoř, Petr. 2012.** *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012. 978-80-7394-394-3.
- Shannon, Claude a Weaver, Warren. 1971.** *The Mathematical Theory of Communication*. 16. Chicago: The University of Illinois Press, 1971. 978-0252725487.
- Sharma, Karan. 2019.** Why Are Email Newsletters Important For Branding? *forbes.com*. [Online] 8. 5 2019. [Citace: 2. leden 2022.]
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/05/08/why-are-email-newsletters-important-for-branding/?sh=56f100d5509f>.
- Souček, Eduard. 2006.** *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 80 86730 06 9.
- Veber, Jaromír. 2009.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 978-80-7261-274-1.
- Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013.** *Moderní management v teorii a praxi*. 3. Praha: Management Press, 2013. 978-80-7261-232-1.
- Vymětal, Jan. 2008.** *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2614-4.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Hodnocení prvků manažerské komunikace

Dobrý den,

mé jméno je Karolína-Anna Cejpková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který mi poslouží jako podklad k vypracování mé diplomové práce na téma "Hodnocení prvků manažerské komunikace".

Cílem diplomové práce je zjistit, jaký význam mají prvky komunikace na manažerských pozicích v organizaci a jakou důležitost jim manažeři přiřazují.

Dotazník má dvě stránky a obsahuje 23 otázek. Jeho vyplnění trvá 10-15 minut.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze k vypracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas.

[SPUSTIT DOTAZNÍK TEĎ](#)

1. Jakého jste pohlaví?*

Vyberte jednu odpověď.

Žena

Muž

Jiná... 

2. Kolik Vám je let?*

Vyberte jednu odpověď

18-25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

Vyberte jednu odpověď

Základní

Vyučení bez maturity

Vyučení s maturitou

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské bakalářského stupně

Vysokoškolské magisterského stupně a vyšší

4. Na jaké úrovni managementu se aktuálně nacházíte?*

Vyberte jednu odpověď

Operační (manažeři první linie - přímí nadřízení řadových pracovníků)

Technická (střední manažeři - koordinují manažery první linie, řízení útvarů)

Vrcholová (top management - vedení společnosti)

5. Kolik podřízených pracovníků přímo řídíte?*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 5

5-10

11 a více

7. Jak dlouho zastáváte funkci manažera?*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 2 roky

2-5 let

6-10 let

11-15 let

Více než 15 let

8. Jak velký význam má pro Vás komunikace v organizaci?*

Vyberte jednu odpověď

Malý význam

Střední význam

Velký význam

Zásadní význam

9. Jak velký význam přikládáte níže uvedeným prvkům z pohledu obsahu komunikace?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku.

	1- Malý význam	2 - Střední význam	3- Velký význam	4 - Zásadní význam
Sdělovaný obsah	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Formulace obsahu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Srozumitelnost sdělení	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pochopení sdělení	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Zpětná vazba	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. Jakou formu komunikace využíváte při své práci nejčastěji?*

Vyberte jednu odpověď

Ústní
Písemná (emaily, zprávy)
Telefonická
Vizuální (grafy, tabulky, videa, modely)

11. Uvedte, prosím, jakou formu komunikace preferujete (ústní, písemnou, telefonickou) a proč?*

Napište jedno nebo více slov...

500

12. Ohodnoťte, jaký význam přiřazujete jednotlivým formám komunikace.*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Ústní	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Písemná (emaily, zprávy)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefonická	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vizuální (grafy, tabulky)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. Jak významné jsou pro Vás jednotlivé prvky verbální komunikace v pracovním prostředí?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Adekvátní hlasitost slovního projevu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adekvátní rychlost řeči	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Plynulost projevu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Barva hlasu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Slovní vata ("ééé", "hm", jakoby, prostě,...)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nepoužívání vulgarismů	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14. Jak významné jsou pro Vás jednotlivé prvky neverbální komunikace v pracovním prostředí?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Mimika obličeje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vzdálenost komunikujících	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Podání ruky	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Držení těla, postoje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestikulace	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Oční kontakt	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

15. Jaký význam přikládáte níže uvedeným prvkům při pracovním jednání?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Vhodné oblečení	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Celkový vzhled	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

16. Ohodnoťte, jaký význam přikládáte jednotlivým principům efektivní komunikace?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Přímost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Respekt	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Odpovědnost	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Společné cíle	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

17. Ohodnoťte, jaký význam přikládáte následujícím manažerským dovednostem v komunikaci?*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	1 - malý význam	2 - střední význam	3 - velký význam	4 - zásadní význam
Schopnost naslouchat	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Schopnost empatie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Efektivní dotazování	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Přijímání závěru na základě komunikace	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aktivní přístup k řešení konfliktů	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

18. Jaký způsob komunikace na své pozici častěji používáte?*

Vyberte jednu odpověď

Formální

Neformální

19. Jak hodnotíte své komunikační schopnosti v pracovním prostředí?*

Vyberte jednu odpověď

Výborné

Dobré

Průměrné

Nedostatečné

20. Co považujete za nejdůležitější v procesu komunikace?*

Napište jedno nebo více slov...

500

21. Jak jste spokojen s komunikací ve Vaší organizaci?*

Vyberte jednu odpověď

Spokojen

Spíše spokojen

Spíše nespokojen

Nespokojen

22. Co považujete za největší problém v rámci komunikace ve Vaší společnosti? .*

Pokud žádný není, uveďte "bez problému".

Napište jedno nebo více slov...

500

23. Jaká případná zlepšení v rámci komunikace byste společnosti navrhl(a)?*

Napište jedno nebo více slov...

500