

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv prvků komunikace na chování manažerů

Bc. Nikola Suchá

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Suchá

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Vliv prvků komunikace na chování manažerů

Název anglicky

Influence of communication elements on manager behaviour

Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam prvků komunikace manažerů pro jejich práci, význam a 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, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

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, Vladimíra. Komunikační dovednosti manažera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 141 s. ISBN 80-716-9223-9.

LEWIS, David. Tajná řeč těla. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-809-0447-172.

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv prvků komunikace na chování manažerů" 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 31. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za konzultace, podporu a vedení mé práce, stejně tak za její cenné připomínky a odborné rady během přípravy.

Vliv prvků komunikace na chování manažerů

Souhrn

Tématem diplomové práce je vliv prvků komunikace na chování manažera, respektive jaký význam manažerů různým prvků komunikace přisuzují v rámci jejich každodenní pracovní činnosti.

Celá práce je členěna do dvou částí. První část obsahuje literární rešerši, která je zpracována za pomoci odborné literatury, uvedené v seznamu literatury. Vysvětluje základní pojmy, jako je management, manažer, manažerské funkce a role a následně se zabývá problematikou samotné komunikace, jejími prvky a formami a v neposlední řadě i komunikací v organizaci.

Druhá část se věnuje vlastnímu výzkumu, který je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření v předem vybrané společnosti, mezi manažery středního a vyššího managementu. Výsledky dotazníkového šetření jsou dále zpracovány a vyhodnoceny pomocí statistických metod

Výsledky práce mohou sloužit jako zpětná vazba manažerům společnosti. K rozvoji jednotlivých manažerů, nebo celkovému zefektivnění manažerské komunikace.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, komunikace, formy komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály

Influence of communication elements on manager behaviour

Summary

The diploma thesis deals with the influence of communication elements on manager's behaviour, in other word how much importance do managers ascribe to the different elements of communication in their daily work.

The thesis is divided into two parts. The first part includes a processed with the help of professional literature listed in the bibliography. It explains basic concepts such as management, manager, managerial functions and roles, then it deals with the communication itself, its elements and forms, and at last but not least with the communication within the organization.

The second part is dedicated to research, which was done through a questionnaire survey in a pre-selected company. The research was conducted between middle and senior management. The results of the survey are further processed and evaluated using statistical methods.

The results of this thesis can serve as a feedback to the company's managers. To help the development of individuals, or the overall streamlining of managerial communication.

Keywords: management, managerial functions, managerial roles, leadership, communication, forms of communication, effective communication, communication channels

Obsah

1	ÚVOD	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1	Management	13
3.2	Manažer	14
3.3	Manažerské role	15
3.3.1	Interpersonální role.....	15
3.3.2	Informační role	16
3.3.3	Rozhodovací role	16
3.4	Manažerské funkce.....	17
3.4.1	Rozhodování.....	17
3.4.2	Plánování	18
3.4.3	Řízení implementace	19
3.4.4	Organizování	20
3.4.5	Kontrolování.....	21
3.5	Komunikace	22
3.5.1	Definice komunikace	22
3.5.2	Funkce komunikace	24
3.5.3	Komunikační proces	25
3.5.4	Komunikační šum a zpětná vazba	28
3.5.5	Bariéry komunikace.....	29
3.5.6	Verbální komunikace a neverbální komunikace	30
3.6	Komunikace v organizaci.....	34
3.6.1	Funkce komunikace v organizaci	34
3.6.2	Komunikační toky a prostředky	35
3.6.3	Komunikační styly manažera	37
3.6.4	Formy komunikace	38
3.6.5	Typy podnikové komunikace	41
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	44
4.1	Charakteristika společnosti	44
4.2	Charakteristika respondentů.....	46
4.3	Analytická část	48
4.3.1	Obsah komunikace	49

4.3.2	Verbální forma komunikace	51
4.3.3	Neverbální forma komunikace	56
4.3.4	Komunikační kanály	59
4.3.5	Komunikační dovednosti	65
4.3.6	Principy efektivní komunikace	69
4.4	Přehled získaných výsledků	71
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	74
6	ZÁVĚR	76
7	LITERATURA	77
8	PŘÍLOHY	79

Seznam obrázků

Obrázek 1	Lineární pojetí komunikačního modelu.....	26
Obrázek 2	Interakční pojetí komunikačního modelu	26
Obrázek 3	Transakční pojetí komunikačního modelu.....	27
Obrázek 4	Schéma komunikačního procesu	27
Obrázek 5	Komunikace v organizaci	36
Obrázek 6	Logo společnosti ŠKODA	45

Seznam grafů

Graf 1	Pohlaví respondentů.....	46
Graf 2	Věk respondentů	46
Graf 3	Vzdělání respondentů	47
Graf 4	Úroveň managementu	47
Graf 5	Strukturovanost informací	49
Graf 6	Ověření informací.....	49
Graf 7	Vlastní úsudky	50
Graf 8	Správná artikulace.....	51
Graf 9	Rychlost řeči	51
Graf 10	Hlasitost řeči	52
Graf 11	Přestávky ve sdělení.....	52
Graf 12	Nepoužívání prázdných slov.....	53
Graf 13	Nepoužívání barbarismů	53
Graf 14	Formulace písemného sdělení.....	54
Graf 15	Úroveň gramatiky v písemném projevu.....	54
Graf 16	Tykání v komunikaci	55
Graf 17	Správné podání ruky	56

Graf 18 Oční kontakt.....	57
Graf 19 Komunikace prostřednictvím mimiky	57
Graf 20 Gesta jako doprovodné prvky	58
Graf 21 Vzdálenost mezi účastníky	58
Graf 22 Relevantní obsah sdělení	60
Graf 23 Nefiltrovaná přímá zpětná vazba	60
Graf 24 Formální komunikace	61
Graf 25 Neformální komunikace	62
Graf 26 Forma sdělení dle obsahu	62
Graf 27 Udržení pozornosti.....	66
Graf 28 Schopnost naslouchání.....	66
Graf 29 Schopnost empatie	67
Graf 30 Vyjednávací schopnost	67
Graf 31 Komunikace bez konfliktů.....	68
Graf 32 Jistota vzájemného pochopení	69
Graf 33 Uvedení do kontextu.....	70
Graf 34 Respekt při komunikaci	70

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vyhodnocení - obsahu komunikace	50
Tabulka 2 Vyhodnocení - verbální komunikace	55
Tabulka 3 Vyhodnocení - neverbální komunikace	59
Tabulka 4: Vyhodnocení - komunikační kanály	63
Tabulka 5: Vyhodnocení - komunikační dovednosti	69
Tabulka 6: Vyhodnocení - principy efektivní komunikace.....	71
Tabulka 7: Vyhodnocení všech získaných výsledků.....	71

1 ÚVOD

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života a zasahuje do každé části života jedince, nejen pracovní, ale i osobní. Definice komunikace existuje mnoho, nejen proto, že komunikace je komplexním a širokým pojmem. Obecně lze říci, že komunikace je procesem sdílení mezi dvěma a více stranami, mezi odesílatelem a příjemcem. V užším slova smyslu ji lze chápat jako synonymum interakce. Nezahrnuje pouze přenos informací, ale i širokou škálu postojů a emocí. Komunikace je křehká, působí na ni mnoho faktorů, které jsou schopny ji ovlivnit, či úplně změnit. Takové ovlivňující faktory jsou bariérami komunikace.

Je možné říci, že nelze nekomunikovat. Ne vždy musí komunikace probíhat slovním projevem, je možné komunikovat i beze slov, proto je evidentní, že schopnost komunikace je složitým, ale důležitým aspektem ke správnému porozumění a pochopení druhých. Je schopností, kterou jedinec získá narozením a s kterou má možnost během svého života pracovat a stále ji zdokonalovat.

Pro práci manažera je základním stavebním kamenem právě komunikace, schopnost umět ji dokonale ovládat by měl mít každý manažer na jakékoli řídicí úrovni. Často bývá ovlivněna povahou a vlastnostmi manažerů. Pomocí komunikace je možné úspěšně dosáhnout hlavního úkolu manažerů, tj. efektivního řízení druhých. Je klíčem k manažerským funkcím, jako je plánování, organizování nebo vedení lidí. Pro vedoucí pracovníky je důležité, aby se dokázali orientovat v základní problematice komunikace, a tu pak dokázali využít ke svému prospěchu, a tím pádem ku prospěchu celé organizace

V současné době plně moderních technologií má manažer otevřené dveře k využití různých forem komunikačních sdělení. Velkou výhodou je, že komunikace jako taková se stala s příchodem internetu mnohem rychlejší a dostupnější. Na druhou stranu je každodenním a beze sporu náročným úkolem manažerů dokázat si z tak velkého množství informací vybrat ty důležité, a s těmi umět dále správně a efektivně nakládat.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit význam prvků komunikace v každodenní práci manažerů, posoudit význam komunikačních prvků, forem a komunikačních kanálů v organizaci. Dílčím cílem práce je vymezit vypracováním literární rešerše zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci.

2.2 Metodika

Diplomová práce je zpracována podle několika metodických kroků. Prvním krokem bylo vypracování literárního přehledu a na základě komparace názorů různých autorů, věnujících se zkoumané problematice, vytvořit potřebné teoretické zázemí pro vlastní výzkum. Literární rešerše je zpracována dle odborné literatury, přiložené na konci práce. Je členěna do několika okruhů – management, manažer, manažerské role a funkce, komunikace a komunikace v podniku.

Dalším krokem je rozhodnutí o volbě způsobu zjišťování prvotních údajů. Pro účel této práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Následně byla zvolena společnost, ve které empirický výzkum pomocí dotazníkového šetření probíhal. Tou se stala společnost s dlouholetou historií Škoda Auto, zabývající se automobilovým průmyslem. Dotazníkové šetření probíhalo mezi manažery střední a vyšší úrovně managementu různých oddělení ve společnosti Škoda Auto. Připravené dotazníky byly rozeslány elektronicky.

Následujícím krokem bylo hodnocení odpovědí respondentů na otázky umožňující přidělit význam komunikačním prvkům na hodnotící škále. V kategorii komunikačních kanálů byly respondentům předloženy i otázky otevřeného charakteru.

Posledním krokem bylo vyhodnocení získaných dotazníků pomocí statistických metod. Zjištění váženého průměru přispělo k určení pořadového čísla jednotlivých komunikačních prvků. Směrodatná odchylka je zaznamenána především kvůli rozptýlenosti od váženého průměru a k výpočtu variačního koeficientu. Ten posloužil k tomu, aby bylo zřejmé, jak se názory respondentů od sebe liší. Všechna data byla zpracována pomocí programu MS Excel.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Vzhledem k tomu, že slovo management je v současné době velmi často používaným slovem, nelze přehlédnout jeho různé interpretace.

„*Management je proces systematického plánování organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Bělohávek 2006, s. 7) Procesem se myslí vzájemné provázání všech následných aktivit a úkolů. Management je proces systematický a zaměřený na dosažení cílů. Jednotlivé aktivity jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování jsou vzájemně propojeny a mohou být realizovány manažerem podle jeho schopností a preferencí, či podle požadavků dané organizace. (Bělohávek 2006)

Slovo management můžeme také chápat následujícími třemi způsoby:

Specifická aktivita – jedná se o aktivitu či profesi, která je významným faktorem, kterým lze ovlivnit prosperitu podniku. Úspěšnost tedy není ovlivňována pouze kvalifikovaným personálem, ale i správným řízením.

Skupina řídicích pracovníků – označení skupiny lidí vykonávající manažerské funkce. Prioritně se jedná o označení řízení celé jednotky, ale může se jednat o označení dílčích podnikových činností, poté mluvíme o managementu finančním, personálním, kvality atd.

Vědní disciplína – označení souhrnu znalostí opírající se o poznatky z různých vědních disciplín jako je ekonomie, matematika, psychologie, či sociologie a statistika. V neposlední řadě se jedná i o složky, které v sobě nese individuálně každý manažer. (Veber 2000)

Management není vynálezem moderní doby, ale vznikal po několik tisíciletí. Je ovlivňován společenským vývojem a reaguje na změny, které s ním přicházejí. Management lze rozdělit do několika vývojových stádií.

Klasické období – toto období lze situovat na konec devatenáctého a do počátku dvacátého století. Za nejvýznamnější centra rozvoje v této etapě patří USA a Evropa. Americký

proud byl zaměřen především na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek. Mezi hlavní představitele amerického proudu patřil Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, manželé Gilbrethovi a další. Evropský proud klasického managementu přispěl vymezením úloh manažerů, stanovením formálních pravidel řízení, určením funkční náplně aktivit. K představitelům evropského proudu patří Henri Fayol, Tomáš Baťa, Max Weber.

Management čtyřicátých až sedmdesátých let – v tomto vývojovém období jsou rozvíjeny různé proudy názorů. Jedná se o sociální přístupy, procesní přístupy, kvantitativní metody rozhodování, empirické přístupy. Mezi představitele tohoto vývojového proudu patří Abraham Maslow, Elton Mayo, Peter F. Drucker.

Management konce dvacátého století – v období managementu ke konci dvacátého století dochází k velké řadě změn. U celé řady komodit nedochází pouze k vyrovnání nabídky s poptávkou, ale i k dlouhotrvající převaze nabídky. Ustupuje se od masové výroby pro neznámého zákazníka a přechází se na výrobu podle konkrétních představ klienta. Doba se odklání od materiálních faktorů jako pozemky či strojní vybavení ku prospěchu znalostí, invencí. Důraz je kladen na ochranu životního prostředí v souvislosti s rozvojem společnosti.

Management na počátku 21. století – na první místo jsou prioritně řazeny inovace, invence, informace a know-how a tradiční činitele podnikání (půda, nerostné zdroje, vlastnictví hmotných statků) ustupují zcela do pozadí. Světové hospodářství se globalizuje, především díky rychle se vyvíjejícím systémům v komunikaci a dopravě. (Veber 2000)

3.2 Manažer

„Manažeři jsou pokládáni za rozhodujícího činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové.“ (Veber 2000, s. 21)

Manažer je osobou, která odpovídá za plnění úkolů, které potřebují řízení dalších členů organizace. Velké rozdíly mezi manažery nastávají v postavení i v rozsahu obtížnosti plnění daných úkolů. Podle svého postavení se manažeři v současné době dělí do tří úrovní:

Linioví manažeři – v manažerské hierarchii se nacházejí na nižších úrovních. Prioritní náplní jejich práce je řídit každodenní plnění úkolů a následná kontrola. Při výskytu chyby, které se v provozu vyskytnou, jsou součástí jejich nápravy. Jedná se především o mistry ve výrobních jednotkách, dispečery na dopravě či vrchní sestry.

Střední manažeři – zahrnují širokou škálu řídicích pracovníků, kteří realizují plány a cíle vytyčené vedením organizace, koordinují a řídí liniové manažery, popřípadě řadové zaměstnance.

Vrcholoví manažeři (Top manažeři) – tvoří v hierarchii manažerů nejmenší skupinu. V jejich kompetenci je především stanovování organizační strategie a odpovědnost za celkovou výkonnost podniku. Zároveň vykonávají ostatní manažerské činnosti jako je organizování nebo vedení a následná kontrola. Do top managementu lze řadit generální a odborné ředitele či ředitele divizí. (Bělohlávek 2006)

3.3 Manažerské role

Při sledování manažerů v jejich každodenní činnosti je možné zaznamenat několik typů vztahů podřízenosti a nadřízenosti, ve kterých vystupují. Henry Mintzberg (1973) charakterizoval deset rolí, které se dají rozdělit do tří skupin. Zároveň zjistil vzájemnou provázanost všech rolí napříč manažerskou hierarchií či odbornému postavení.

3.3.1 Interpersonální role

V mezilidských vztazích manažer figuruje jako představitel, vedoucí, spojovatel.

- **Představitel** - reprezentuje organizace navenek. Vystupuje při ceremoniálech nebo setkání pracovníků a je podporou podniku. V danou chvíli nerozhoduje, ani neřeší vzniklé problémy.
- **Vedoucí** - vystupuje ke svým podřízeným jako realizátor cílů organizace. Svě podřízené se snaží motivovat a hledat jejich slabé i silné stránky k vhodnému rozvoji. Je zadavatelem úkolů na další období, ale zároveň kontroluje práci svých podřízených.
- **Spojovatel** – jeho hlavní kompetencí je udržovat vztahy s ostatními manažery na horizontální úrovni organizace, i mimo ní. (Bělohlávek 2006)

3.3.2 Informační role

Informační role vychází především z interpersonálních vztahů, které manažer nasbíral. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- Pozorovatel - v této roli se manažer snaží najít informace, které jsou stěžejní k pochopení života v organizaci. K vyhledávání mu slouží jak formální zdroje (porady, jednání, informační sítě), tak neformální zdroje (rozhovory atd.)
- Šířitel - informace, které manažer získal, může prezentovat svým podřízeným. Je pouze na něm, zda jim přidá důležitost, či je bude konstatovat jako holý fakt.
- Mluvčí - zastupuje organizaci navenek, svým prezentováním tvoří podobu společnosti a v jeho kompetenci je podnik chránit před možným útokem. (Bělohlávek 2006)

3.3.3 Rozhodovací role

Tvorba strategických organizačních rozhodnutí, které manažer vykonává, jsou závislá na jeho autoritě a přístupu k informacím. Rozhodnutí probíhá v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů, vyjednavče.

- Podnikatel – v této roli může být manažer iniciátorem změn. Snaží se stále zlepšovat pozici dané organizace na trhu využitím příležitostí, řešením vzniklých problémů, zlepšováním technologií nebo zaváděním nových produktů.
- Řešitel rušivých událostí – reaguje na nově vzniklé a neočekávané situace, které by mohly ohrozit cíle organizace. Je třeba odolávat tlakům, které mohou přijít zvenčí i zevnitř podniku, popřípadě mu navrátit stabilitu.
- Distributor zdrojů - hospodaří se zdroji, jimiž jsou peníze, lidé, čas, zařízení a moc. V případě potřeby přerozděluje zdroje podle dříve získaných informací, především dle priorit podniku.
- Vyjednavč – v roli vyjednavče má na starosti propojení dílčích útvarů i jiných organizací při různých typech jednání. Čím výše budou manažeři na svých pozicích, tím více budou dávat prostoru pro vyjednávání. (Bělohlávek 2006)

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce dělí různé autoři do rozdílných skupin. Podle J. Vebera (2000) patří mezi charakteristické funkce manažerů rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola a organizování.

3.4.1 Rozhodování

Funkce rozhodování se uplatňuje při jakýchkoli manažerských činnostech, proto je i nedílnou a velmi důležitou aktivitou manažerů. Někdy může být rozhodování chápáno jako synonymum řízení. Rozhodování je procesem, při kterém dochází k výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami. Tento proces může mít dopad na fungování, prosperitu a efektivnost organizace, především pokud jde o strategické rozhodování, které probíhá na nejvyšších stupních řízení. Proto špatné či nekvalitní rozhodování může mít negativní dopad na celou organizaci.

Rozhodovací proces

Řešení daných rozhodovacích problémů. Proces volby z několika různých variant, tedy minimálně ze dvou možností řešení. Fáze rozhodovacího procesu lze rozčlenit do dílčích etap:

- analýza okolí – vymezení rozhodovacích problémů, stanovení příčin;
- návrh řešení – hledání, analýza, tvorba a rozvoj aktivit;
- volba řešení – zvolená volba činnosti vyústující k realizaci;
- kontrola výsledků – hodnocení reálně dosažených výsledků, případně zvolení nového rozhodovacího procesu.

Podle podrobnějšího dělení se rozhodovací proces člení na dalších osm etap.

- Identifikace rozhodovacího problému – první etapa, uvědomění si problému, který může ohrožovat organizaci nebo její blízké okolí, dekompozice problémové situace.
- Analýza a formulace problému – užší definování podstaty problémové situace, uvědomění si, případné zjištění příčin dané situace.

- Tvorba variant rozhodování – k co možná nejlepšímu dosažení úspěšnosti lze dospět stanovením široké škály variant určených k realizaci. V tomto případě je ku prospěchu týmová práce či kreativní náměty.
- Stanovení kritérií hodnocení – rozhodovatel formuluje kritéria hodnocení, která následně slouží k posouzení jednotlivých variant. Kritéria by měla být stanovena úplně, tak aby se daly zhodnotit všechny důsledky. Kritéria hodnocení mohou být vyjádřena kvantitativně (číselně), či kvalitativně (slovně).
- Určení důsledků variant – tato etapa je úzce spjata s předchozími, její podstatou je zjištění předpokládaných jevů z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení. Tato etapa může být složitou a časově náročnou záležitostí.
- Hodnocení a výběr varianty určené k realizaci – náplní je zvolení varianty, která přispěje k nejlepšímu řešení. Proces má dvě fáze: v první fázi dochází k vyřazení nežádoucích variant a v druhé fázi k optimalizaci.
- Realizace zvolené varianty – jde o fyzickou realizaci, nejen o myšlenkový pochod jako u předchozích bodů.
- Kontrola výsledků – poslední etapa, jejímž hlavním smyslem je stanovení vzniklých odchylek při realizaci. (Veber 2000)

3.4.2 Plánování

Plánování je jedna z funkcí manažera, při které se stanovují cíle a cesty. Plánovací proces je procesem rozhodovacím, který vychází z cílů organizace, zahrnující výběr prostředků, s nimiž lze stanovených cílů dosáhnout. Tvorba a následná formulace cílů je z větší části záležitostí nejvyššího managementu, přičemž vrcholový management musí komunikovat i se zástupci středního managementu, aby se předešlo rozporům a uskutečnění cílů bylo reálně možné. Cíle podniku lze rozdělit do dvou kategorií:

Cíle obecné – mezi obecné cíle je možné zařadit maximalizaci zisku, maximalizaci ekonomického růstu podniku nebo zkvalitnění služeb.

Cíle specifické – specifické cíle lze definovat jako minimalizaci ztrát, maximalizaci zisku z určitého projektu nebo inovační cíle. (Hron 2000)

Proces plánování

- Východiska – uvědomění si příležitostí, analýza trhu;
- stanovení cílů – směr vytyčených cílů, rozdělení dílčích cílů mezi úrovně a oblasti organizace;
- přijetí plánovacích předpokladů – prognóza vnitřního a vnějšího prostředí s ohledem pouze na ty, které mají vliv na realizaci;
- produkce alternativních postupů – stanovení více způsobů dosažení plánu;
- hodnocení alternativ – analýza předností a nedostatků variant;
- výběr postupu – vymezení alternativ plánu;
- formulování návazných plánů – vypracování dílčích plánů, které navazují na hlavní;
- realizace a sledování – přeměna plánů ve skutečnost;
- přijímání nápravných opatření – odstranění odchylek mezi plány a skutečností;
- vyhodnocení – vyhodnocení uskutečněných výsledků.

Plány lze rozčlenit na několik druhů:

- podle stupně obecnosti – smysl nebo poslání, úkoly a cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla programy;
- podle délky plánovacího období – dlouhodobé/strategické, střednědobé/operační, krátkodobé/operativní;
- podle oblasti řízení – plány prodeje, výroby materiálových toků, lidských zdrojů, finančních, informačních toků aj. (Bělohlávek 2006)

3.4.3 Řízení implementace

Implementace nebo také uskutečňování, naplňování a realizace záměrů má širokou škálu aktivit prováděných manažerem. V odborné literatuře se lze setkat s mnoha výrazy, které vystihují tyto aktivity, vůči pracovníkům jde o ovlivňování, usměrňování, podněcování, motivace, vedení nebo řízení lidí. Východiskem pro dosažení žádoucího chování je motivování. V dalších přístupech se dělí tyto aktivity do dvou skupin: na klasické přístupy ovlivňování tedy uplatnění moci nebo vlivu a na přístupy vedení lidí. (Veber 2000)

Motivace je jednou z velmi důležitých aktivit v rámci řízení, jejímž správným zařazením je možné zvýšit produktivitu a efektivitu práce. Motivace je spjatá především s chováním člověka. Jde o proces, ve kterém se vytyčuje síla a trvání chování. (Duchoň, Šafránková 2008) „Každý z nás má ráno jiný důvod, proč vstát z postele. Naše motivace ve velké míře determinuje naše chování. Pokud pochopíme motivy určitého člověka, jsme schopni pochopit i jeho jednání.“ (Dědina, Odcházel 2007, s. 65)

Proces motivace vychází především z potřeb jedince, tyto potřeby vycházejí z přání něčeho dosáhnout. Následně jsou zvoleny cíle a stanoveny kroky, kterými cíle dosáhnout. V případě, že se potřeba naplní, je možné předpokládat, že příště se chování bude opakovat. V opačném případě budou změněny cesty k jeho dosažení. (Armstrong 1999)

Pojem vedení může být chápáno dvěma způsoby. Jednak jako dílčí manažerská aktivita, která spočívá v ovlivňování lidí, tak aby byly uskutečněny stanovené cíle a úkoly. Na druhé straně může být vedení viděno jako aspekt dlouhodobé vize a sjednocování všech pracovníků k jejímu dosažení. „Smyslem vedení lidí je proto v současnosti podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů.“ (Veber 2000, s. 79)

3.4.4 Organizování

Organizování je nejčastěji chápáno jako vymezování, stanovování a zajišťování činností, stejně tak jako vztahů mezi lidmi i kolektivem při dosahování určitých záměrů, úkolů a cílů. Mezi formu, která slouží k zabezpečení stanovených úkolů, patří organizační struktury. Posloupnost procesu organizace nejlépe vystihuje systém OSCAR. Jednotlivá písmena mají své významy: cíle (*Objectives*), specializace (*Specialization*), koordinace (*Coordination*), pravomoc (*Authority*), zodpovědnost (*Responsibility*). (Hron 2000)

Organizování je po plánování druhou z hlavních manažerských činností. Organizování je možné definovat jako určování činností lidí, ve smyslu dělby práce, které směřují k dosažení stanovených cílů organizace. Hlavním úkolem je vytvářet prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců. Z formálního hlediska zajišťuje organizování několik činností:

- identifikace a klasifikace požadovaných činností – vytváření popisu pracovních funkcí podle stanoveného plánu, ve kterém je dále uvedena produkční činnost nebo termín vyhotovení;
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů – sestavování pracovních skupin zaměstnanců;
- přiřazení manažera ke skupině činností podle odpovídajících pravomocí;
- zabezpečení horizontální i vertikální koordinace v organizační struktuře. (Handlíř 1998)

Mechanismem, který slouží k efektivní koordinaci a řízení aktivit, tak aby došlo k naplnění vytyčených cílů, je organizační struktura. Tu je možné podle svého tvaru rozčlenit na strukturu funkcionální, divizionální a maticovou. Funkcionální struktura je základní organizační formou. V této formě se zaměstnanci dělí podle svých dovedností, podobností úkolů nebo stejných aktivit. Divizionální struktura je členěna podle samostatných divizí, které jsou děleny podle druhu výroby nebo služeb, podle geografického umístění částí nebo podle typu zákazníka. Činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize podle své odbornosti. Tento typ struktury zajišťuje pružné a operativní jednání. Posledním typem je maticová struktura, která je spojením obou předchozích typů. Zaměstnanec má tedy dva nadřízené, odborného vedoucího a vedoucího týmu, kterým se zodpovídá. (Bělohlávek 2006)

3.4.5 Kontrolování

Kontrolování je nezbytnou manažerskou funkcí prováděnou na všech stupních řízení. Jejím cílem je zajištění a rozbor odchylek vzniklých mezi záměrem a realizací. Pomocí identifikování skutečných odchylek dokáže kontrola uskutečnit nápravná řešení nebo preventivně předcházet rozdílům. Bez efektivní kontroly by podniky nebyly schopné dosahovat nejvyšší efektivity.

Průběh kontrolní ho procesu:

- cíl kontroly – promyšlenost cíle kontrolního procesu;
- kontrolní kritéria, měřítko, standard – stanovení standardů, měřítek nebo kritérií zajistí kontrolu mezi vytyčenými (často složitými, detailními) plány a skutečností;

- identifikace odchylek – vymezení rozdílů, nejlepší možností je odchylky identifikovat dříve, než nastanou, aby jim bylo možné předcházet;
- analýza odchylek – rozbor zjištěných odchylek, ty mohou být jak negativního, tak i pozitivního charakteru;
- výběr nápravného opatření – v tomto kroku jde o rozhodnutí manažera, jaké opatření vybere k odstranění rozdílu, popřípadě o přepracování plánu, úpravu cíle, změnu stylu řízení nebo výběru jiných pracovníků;
- realizace nápravného opatření – realizace i výsledek nápravného opatření musí být zkontrolovány. (Bělohlávek 2006)

„Mnoho systémů kontroly využívá informací zpětné vazby, která umožňuje zjistit odchylky od standardů a umožňuje realizaci korekčních opatření. Jinými slovy, systémy využívají část své vlastní energie k tomu, aby si zajistily informaci zpětné vazby, porovnaly skutečnost se standardem a iniciovaly změnu.“ (Handlíř 1998, s. 250)

3.5 Komunikace

Komunikace je neodmyslitelnou součástí všech lidí a patří k životním potřebám nejen lidí, ale i zvířat. Komunikace je velmi silným potenciálem, s nímž je možné se dorozumět, porozumět druhému, prosadit se či být úspěšný. Díky komunikaci, která je zároveň nástrojem interakční aktivity, si dokážeme udělat představu o sobě samém i o ostatních. Pomocí komunikace jsme schopni nejen předávat informace, ale i informace získávat, vést lidi nebo ovlivňovat okolí. Za nejdůležitější součást komunikace je považována řeč, ale ani stejná řeč není zaručeným úspěchem k tomu si porozumět. Komunikace představuje určitý kruh, ve kterém jsou podněty navzájem ovlivňovány. Právě komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů jak být úspěšný nejen v profesním, ale i osobním životě. (Mikuláščík 2010)

3.5.1 Definice komunikace

V současné době se již můžeme setkat s mnoha definicemi komunikace i v širším významu. Komunikaci můžeme na obecné úrovni charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou stranách. Předmětem tohoto procesu jsou data, informace, znalosti. Mnohem důležitějším faktem je, že komunikace je

oboustranným procesem, který má za cíl dorozumět se. Velice důležité je pochopit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy. Součástí je vnímání účastníků s tím, že je důležité zapojit i ostatní smysly, jako je rozum, intuice, cit. To znamená, že nejen slovní komunikace, ale i veškerá gesta patří do naší komunikace. Je třeba si uvědomit, že i naše chování a vše co děláme, nebo neděláme, patří do naší komunikace. Absolutním cílem komunikace je dosáhnout vzájemného porozumění. (Holá 2006, s. 3)

Slovo komunikace má svůj původ v latinském podstatném jméně „communicare“, které v překladu znamená sdílení, udílení nebo sdílení něčeho společného s někým. V pojetí sociální komunikace je účelem přenos informací a sdílení významu. Z tohoto hlediska je možné rozdělovat dvě roviny sociální komunikace:

- **věcná** nebo obsahová, kdy dochází k předávání informací;
- **vztahová**, sdílení významu a zájem o to, komu, jak, s jakým cílem nebo na jaké úrovni je informace určena. (Tureckiová 2004)

Komunikace se používá v mnoha vědních oborech. V psychologii nejde jen o prostý přenos informací, ale o mnohem hlubší význam. Jde o ovlivňování, usnadnění porozumění, sebezprezentaci i o vyjádření postojů k předmětu i příjemci zprávy. Definicí komunikace se v odborné literatuře uvádí mnoho, ale nejdůležitější aspekty lze shrnout do několika základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjádření;
- komunikace je přenosem, výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů;
- komunikace je prostředkem pro vytváření a ovlivňování vztahů. (Mikuláščík, 2010)

V současné době se společnost přetransformovala do komunikační společnosti, proto není přístup k informacím jedinou výhodou, mnohem důležitější je s informacemi dále umět nakládat, analyzovat je, umět je sdílet a komunikovat. V organizaci je možné na komunikaci nahlížet z mnoha úhlů pohledu: kdo má povinnost komunikovat, jakými způsoby k předání informací dochází či jak komunikují manažeři se svými podřízenými. (Veber 2000)

3.5.2 Funkce komunikace

Funkce komunikace nejsou zcela jednoznačné, protože v řadě situací se navzájem překrývají, ale je možné je obecně charakterizovat do několika dimenzí.

Funkce informativní: předávání dat a informací mezi lidmi.

Funkce instruktivní: funkce informativní doplněná o vysvětlení významu, popisu nebo postupu.

Funkce přesvědčovací: ovlivňování druhé osoby s cílem změnit její názor pomocí argumentů, logiky, působení na city.

Funkce posilovací a motivující: dá se říci, že jde částečně o přesvědčovací funkci s cílem zvýšit sebevědomí nebo posílení jiných pocitů.

Funkce zábavná: vyvine pohodové prostředí při komunikaci, cílem je pobavit, rozesmát.

Funkce vzdělávací a výchovná: uplatňovaná především v rámci institucí, často v kombinaci s funkcí informativní, jde o zajištění dohledu a kontroly.

Funkce socializační a společensky integrující: budování mezilidských vztahů, sbližování osob nebo navazování kontaktů. Způsob komunikace se odvíjí od druhu společnosti a segmentů, v jakých je třeba zapůsobit.

Souvztažnost: Pro lepší pochopení a vstřebání jsou informace formulovány v určitých souvislostech.

Funkce osobní identity: usnadnění a pochopení otázek o sobě samém, pochopení sebe sama, smysl života nebo osobní víry.

Funkce poznávací: sdělování informací zážitků nebo plánů a vzpomínek prostřednictvím ostatních.

Funkce svěřování: zbavování se negativních pocitů, úzkosti, strachu, překonávání osobních problémů nebo těžkostí.

Funkce úniková: konverzace odreagovací, kdy je jedinec znechucený nebo otrávený.
(Mikuláščík 2010)

3.5.3 Komunikační proces

Pod pojmem komunikační proces, komunikační modely či schéma je možné si představit vzor, který ukazuje strukturu, řád a funkčnost. Tento model je velice snadné pochopit, protože je znázorněn jednoduše, a to i přestože jde o důležité a složité skutečnosti. (Křivohlavý 1988).

Jednou z vůbec nejdůležitějších charakteristik komunikace je její proměnlivost, která probíhá v čase. Pro pochopení komunikace není rozhodující pouze její výstup, ale je velmi důležité se zajímat i o fázi přípravy. Celý proces komunikace je závislý na široké škále faktorů a vlivů, který ho ovlivňují. (Mikuláščík 2010)

Mezi základní prvky komunikačního procesu patří:

- komunikace – z nejjednoduššího úhlu pohledu lze chápat komunikaci jako poskytování informací, kdy je aktivní účast obou stran; v současné době je jejím nejbližším synonymem participace;
- partneři komunikace – v žádné komunikaci nesmí chybět osoba, která informace vysílá, sděluje – udělovatel; a na druhé straně osoba, která informace přijímá – příjemce. Komunikaci lze považovat za úspěšnou, pokud příjemce zprávu pochopí, tak jak byla udělovatelem míněna;
- kód – znázorňuje proces, který přetransformuje informace do srozumitelné podoby, nejpřirozenějším kódem je jazyk;
- komunikační šumy – ovlivňovatelé kvality komunikace, negativní činitelé, kteří se mohou objevit na straně partnerů, špatného kódování, zkreslení při přenosu atd.;
- zpětná vazba – pravidelně se objevující prvek komunikace, který zajišťuje oboustranné propojení mezi udělovatelem a příjemcem, kontrolu vnímání a zabezpečení výměny informací. (Veber 2000)

3.5.3.1 Druhy komunikačních modelů

Lineární pojetí komunikačního modelu se v dřívějších teoriích znázorňovalo jako jednosměrná cesta od mluvčího k posluchači, kdy mluvčí mluvil a posluchač naslouchal. Ten, kdo mluvil, nenaslouchal a ten, kdo naslouchal, nemluvil. Tento proces probíhal v různých časech. Lineární model nedokáže zachytit vzájemné přizpůsobování a výměnu

názoru mezi dvěma stranami, které je charakteristické pro konverzaci. Naopak umožňuje poskytnutí náhledu na některé hromadné sdělovací prostředky, jakými mohou být televize, noviny nebo billboardy.

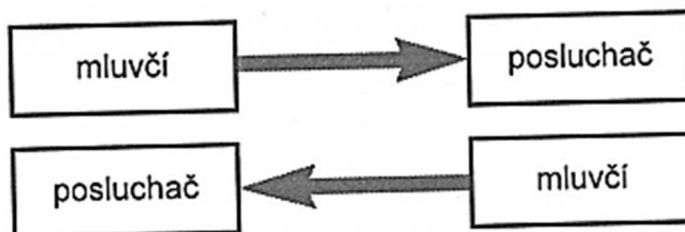
Obrázek 1 Lineární pojetí komunikačního modelu



(Zdroj: DeVito 2008)

Lineární model komunikačního procesu byl nahrazen za model *interakční*, kdy je charakteristické, že mluvčí a posluchač střídají své pozice. Zatímco A mluví, B naslouchá, a poté B reaguje na to, co řekl A, a A naslouchá. I u tohoto modelu je typickým znakem, že mluvení a naslouchání jsou dvě diferencované činnosti, které jedna osoba neprovozuje současně, a zároveň se nepřekrývají.

Obrázek 2 Interakční pojetí komunikačního modelu

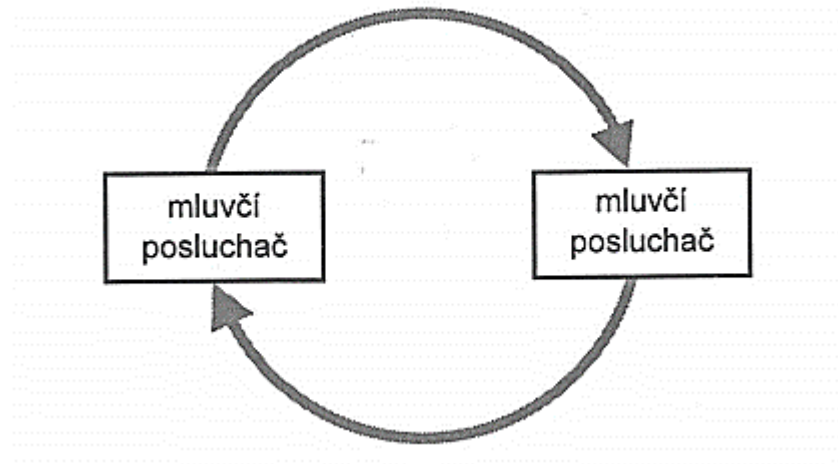


(Zdroj: DeVito 2008)

Mnohem uspokojivějším se zdá *transakční* pojetí, které je zastáváno v současné době. Tento model se vyznačuje tím, že každá osoba v komunikačním procesu je zároveň posluchač i mluvčí. To znamená, že pokud mluvčí něco sděluje, je současně schopný přijímat reakci a odpovědi druhého i svoji. Transakční pojetí pohlíží na prvky komunikace jako vzájemně závislé a nikdy je nepovažuje za nezávislé. Změna kteréhokoli prvku v procesu vyvolá změnu i u ostatních prvků. Reakce při komunikaci je vždy ovlivňována nejen tím, co bylo řečeno, ale i jakým způsobem. Reakce vychází i ze znalostí, zkušeností,

životních postojů, duševního klidu nebo ze vzpomínek a pocitů vyvolaných v minulosti. To je důvodem, proč se dvě strany ne vždy musí pochopit.

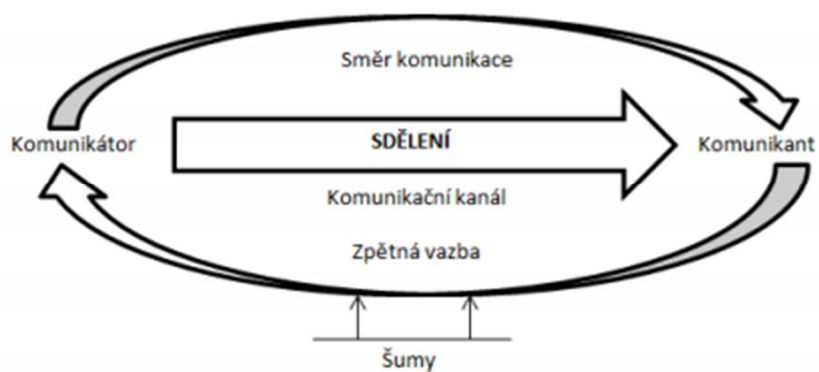
Obrázek 3 Transakční pojetí komunikačního modelu



(Zdroj: DeVito 2008)

Obecný model komunikačního procesu vychází z transakčního modelu, kdy je přítomen mluvčí i posluchač a kdy je připisován význam i signálům od ostatních. Obecný model je zároveň rozšířen o komunikační šum, kterým je interpersonální komunikace vždy zkreslená, a o zpětnou vazbu. (DeVito 2008)

Obrázek 4 Schéma komunikačního procesu



(Zdroj: Tureckiová 2004)

3.5.4 Komunikační šum a zpětná vazba

Potíže, které mohou narušovat proces komunikace, je možné shrnout do kategorie „šum“. Šumy jsou tím, co brání v plynulosti a efektivnosti komunikačního procesu a potlačují význam a rozsah přenášených sdělení. Komunikační šumy mohou vzniknout a následně se objevit na jakémkoli místě komunikačního procesu. Mohou vznikat bezděčně, tedy jako nepochopená informace nebo nepřesná formulace dat, nebo jako záměrné zkreslování informací s cílem dosáhnout jisté výhody. Příčiny komunikačních šumů je možné obecně specifikovat do několika bodů:

- vysílaná myšlenka může mít pro příjemce nepřesný, nelogický nebo naivní charakter;
- chyby při kódování, neznalost jazyka, používání mnohojazyčných nebo nejasných symbolů, opomíjení důležitých částí;
- vysílání informací potichu, popřípadě psaná informace znázorněna nečitelně či na špatně zvoleném prostředku;
- špatně zvolený kanál, jehož přenos je narušován šumy z okolí;
- postižení druhé osoby, kdy příjemce není schopen zprávu vnímat kvůli osobní vadě jako je zrak nebo sluch;
- příjemce není schopný zprávy správně spojovat, doplňuje je o další smyšlené elementy;
- příjemce není schopný zprávě porozumět a pochopit jí kvůli osobním postojům a názorům. (Bělohávek 2006)

Šumy jsou komunikační překážkou. Mohou mít povahu fyzickou, například hluk z okolí nebo hlasitě mluvící jedinci, nebo charakter sémantický, tím je myšleno nepochopení významu slov. Šum je tedy cokoli, co zkresluje sdělení nebo mu brání v příjmu. (DeVito 2008)

Obranným mechanismem proti zkreslení nebo neúplnosti je mechanismus zpětné vazby. Pro organizaci jsou důsledky zkreslení nebo neúplností informací velmi nebezpečným faktorem. Každý manažer, který zadává pokyny, by měl zjišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních a jak jsou tyto pokyny pochopeny a realizovány v praxi.

Stejně jako proces komunikace může i zpětná vazba nabývat několika úrovní:

- zpětná vazba na úrovni vnímání – vysílání a příjem;
- zpětná vazba na úrovni kódu – ani opakováním celé formulace nemusí být zajištěno úplné pochopení zprávy;
- zpětná vazba na úrovni významu – pochopení celého smyslu sdělení.

Přikyvování hlavy nebo reakce na sdělení jsou nejlepší zpětnou vazbou, protože jakékoli přeslechnutí nebo nedoslechnutí informace může celý její obsah změnit radikálním způsobem. V mnoha případech je možné správně zachytit celou zprávu, ale jejímu významu může být přidělen úplně jiný význam. Proto je nejcennějším typem zpětné vazby zpětná vazba na úrovni významu. (Bělohlávek 2006)

Častým problémem v komunikaci je, že informátor zcela neví, zda mu ostatní porozumí. Nejlepším způsobem dosažení porozumění je zpětná vazba, která může být kombinací spolupráce odezvy nebo gestikulace. Zpětná vazba hraje v procesu komunikace důležitou roli. Příjemci sice slyší udělovatele, ale ne vždy jsou schopni pochopit přesný význam zprávy. Reakce nebo zpětná vazba jsou používaným prostředkem k výměně názorů a vzájemné komunikaci. (Hurst 1994)

3.5.5 Bariéry komunikace

Bariérami jsou myšleny problémy a překážky, které komplikují interpersonální komunikaci. Kdokoli, kdo chce komunikovat, musí být připraven na to, že se bariéry komunikace mohou objevit. Je potřeba s nimi počítat a snažit se jich vyvarovat nebo je odstraňovat, v opačném případě je možné se připravit o důležité informace a porozumění. Komunikační bariéry mohou být interního charakteru, osobní bariéry na straně komunikujícího, nebo externího, které je možné zachytit jako rušivé elementy vycházející z prostředí. (Mikuláščík 2010)

Externí bariéry jsou rušivé vlivy prostředí. Mezi externí bariéry je možné řadit vlivy fyzikálního prostředí, kterými mohou být nevhodná teplota, hlučné, prašné, špatně osvětlené prostředí. Další skupinou jsou vlivy sociálního prostředí, které mohou být řazeny i mezi bariéry interní. Vychází z kulturního prostředí, proto je možné sem řadit kulturní zvyklosti nebo přikládání různých významů jevově stejné skutečnosti.

Interní bariéry jsou vlivy, které vznikají v důsledku vnitřní situace. Interní bariéry lze členit do dalších čtyř podskupin. Fyzické a fyziologické jsou například současný zdravotní stav, zdravotní postižení, celkové fyzické nepohodlí. Vlivy psychické a psychologické mohou být způsobeny rodinnými či osobními problémy, strachem z neúspěchu, odbíháním v myšlenkách nebo promítáním emocí do komunikace. Sociální vlivy, předsudky, které pocházejí ze zastávaných názorů, nedostatek úcty, nebo naopak přílišná úcta. Vlivy sémantické vedou k rozdílnému pochopení významu, především kvůli rozdílným kulturním a sociálním zkušenostem a úrovni promítající se do jazyka, například užití slangu nebo žargonu atd. (Tureckiová 2004)

3.5.6 Verbální komunikace a neverbální komunikace

V komunikaci je možné se potýkat se dvěma hlavními signalizačními systémy, těmi jsou verbální a neverbální komunikace. Pro verbální komunikaci jsou typické slovní signály, které jsou na jedné straně vysílány a na druhé přijímány sluchem. Neverbální systémy představují ostatní prostředky, kterými je možné sdělovat význam, například gestikulace, mimika, dotyky atd. V reálné konverzaci spolu navzájem působí a opírají se o sebe. (DeVito 2008)

Verbální komunikace

Verbální komunikací je míněno sdělování mluvením slovy. Mluvením je myšleno vyjadřování myšlenek, artikulování, dorozumívání se určitým jazykem. Jazyk – řeč je schopnost každého společenství si navzájem porozumět, proto je neodmyslitelně jedním z nejdůležitějších faktorů sociální komunikace. To je důvodem, proč se jazyk stal předmětem výzkumu několika vědních oborů, mezi základní můžeme řadit lingvistiku, filologii, fonetiku, sémiotiku a další. (Křivohlavý 1988)

Význam verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života. Důležitým poznatkem je, že při jakékoli verbální komunikaci je význam slov dotvářen i neverbálními složkami komunikace. Chápání slov je ovlivňováno i přízvukem nebo stylistikou.

Jazykové prostředí – je prostředím, ve kterém jazyk figuruje. Vhodně zvolené jazykové prostředí je prvním krokem k úspěchu. Prostředí zvolené pro jeden jazyk nemusí být vhodné

pro jazyk druhý a naopak. Toto prostředí je složeno ze čtyř složek, těmi jsou: lidé, jejich úmysly, komunikační pravidla, reálně používaná řeč.

Jazykový styl – představuje volbu slov a jejich spojování do vět. Slova vychází ze znalostí a dosavadních zkušeností každého jedince. Jazykový styl se neliší pouze charakterem každé osoby, ale je přímo závislý i na zvoleném jazykovém prostředí. Pro pochopení zprávy je jazykový styl stejně důležitý jako ostatní aspekty komunikace. I pomocí stylu je možné ovlivňovat mínění lidí.

Paralingvistické aspekty verbálního projevu – paralingvistika představuje dotváření jazykového významu. Jsou to významově emocionální složky řeči, kterými mluvčí dává najevo svůj postoj, zaujetí, sympatie nebo vřelost.

- Hlasitost verbálního projevu – intenzita projevu, mluvčí může zvolit hlasitý, středně hlasitý nebo tichý projev, kterým se snaží posluchače oslovit. Hlasitost je doporučena střídat především v dlouhodobém projevu, aby se předešlo monotónnosti.
- Výška tónu řeči – zabarvení hlasu. Hlubší hlas je z pohledu přesvědčivosti účelnější.
- Rychlost verbálního projevu – pomalé, středně rychlé nebo rychlé tempo projevu. Pro informačně bohatší rozhovor je preferováno pomalejší a důraznější tempo.
- Objem řeči – množství slov, které člověk vyprodukuje v určitém časovém horizontu. J. Křivohlavý (1988) uvádí, že ženy během dne vyprodukují až o polovinu více slov než muži.
- Plynulost řeči, pomlky, frázování – rychlost a tempo řeči.
- Barva hlasu a emoční náboj – emoční zabarvení hlasu. Melodičnost hlasu projev výrazně zesiluje.
- Kvalita řeči – věcnost sdělení.
- Slovní vata – slovní zlovyky, které jsou ve verbálním projevu ať vědomě, nebo nevědomě užívány jako výplň mezi slovy, nebo ve chvílích hledání vhodných slov.
- Chyby v řeči – vady řeči, jimiž může být charakteristické koktání, zadrhávání, nesprávná výslovnost některých písmen, přehnané artikulování nebo zvuky přidávané do slovního projevu. (Mikuláščík 2010)

Složky paralingvistického akustického projevu je možno členit do čtyř skupin:

1. hlasová dimenze akustického projevu;
2. časové charakteristiky řečového projevu;
3. interakční vztahy v jazykovém skupinovém projevu;
4. jiné než slovní akustické projevy. (Křivohlavý 1988)

Verbální komunikace by měla probíhat podle určitých pravidel:

- vždy hovoří pouze jedna osoba;
- stručnost sdělení;
- věcnost a logika sdělení;
- užívání kratších vět;
- hovořit srozumitelně a jasně;
- objasňovat fakta;
- adekvátně zvolená úroveň řeči;
- omezování příkazových a zákazových slov;
- vhodně zvolené dýchání a frázování, přiměřenost rychlosti a hlasitosti řeči;
- vynechání výplňkových slov- slovní vaty. (Schneidrová 2008)

Neverbální komunikace

Neverbální komunikací se rozumí komunikace, která probíhá beze slov. Probíhá prostřednictvím držení těla a jeho pohybů, výrazu obličeje, pohledů a pohybů očí, dotyků hlasitosti řeči atd. (DeVito 2001)

Komunikace neverbální, také označována jako řeč těla, je velmi důležitou částí v procesu komunikace, nejde pouze o dokreslení, ale mnohdy i nahrazení verbální komunikace. Neverbální komunikací jedinec sděluje své pocity, emoce, postoje a hodnocení. Podle amerického psychologa Alberta Mehrabiana (2007), odborníka na neverbální komunikaci, je možné procentuálně rozdělit vnímání osob. Domnívá se, že pouhých 7 % porozumění pochází z toho, co bylo skutečně vysloveno, dalších 38 % pochází z tónu hlasu a zbylých 55 % je odvozeno ze signálů řeči těla. Další odborníci na verbální i neverbální komunikaci se přiklání k názoru, že třetina rozhovoru je odvozena ze slov a zbylé dvě třetiny vychází z projevů neverbální komunikace. (Schneiderová 2008)

Mezi formy neverbální komunikace patří:

Mimika – představuje pohyb svalů v obličeji. Mimika je jeden z nejvýraznějších projevů emocí, vyjadřuje prožitek jedince ke sdělení i objektu. Jde o vyjádření momentálního psychického stavu, ale z výrazu se dá vyčíst i trvalý stav.

Gestika – jsou to záměrné užívané pohyby, které dokreslují sdělení. Nejčastěji je gestika používána k popisování velikosti nebo tvarů pro snazší pochopení sdělení. Všechna gesta je možné rozdělit do několika skupin – ilustrátory, znaky emoční výrazová gesta, adaptory.

Posturika – charakterizuje držení těla, polohu, směr, natočení jednotlivých částí těla. Důležitým aspektem je souvztažnost lidí, kteří spolu komunikují, vzájemná poloha těl, která také hraje roli v porozumění si.

Kinezika – samovolná aktivita různých částí těla. Pohyby nepředstavují konkrétní gesta, ale jsou to spontánní pohyby. Kinezika je zcela individuální záležitostí.

Proxemika – označení pro osobní vzdálenost mezi lidmi. Prostor je individuální a relativní, bezpochyby je ovlivněn kulturním prostředím. Probíhá jak v horizontálním, tak vertikálním směru. Proxemiku lze rozdělit do čtyř skupin - intimní vzdálenost, osobní vzdálenost, skupinová vzdálenost a vzdálenost veřejná.

Haptika – doteky mezi lidmi při komunikaci. Jeden z příkladů může být podání ruky. Mohou mít význam formální i neformální. V rámci dotekové komunikace je možné rozdělit pásma do tří skupin – pásmo společenské, osobní, intimní.

Neverbální komunikace má několik funkcí:

- Funkce symbolická – nahrazení slov za symboly, které mohou být známy globálně, nebo pouze v určité kultuře nebo oblasti.
- Regulace tempa řeči a podpora řeči – regulátory jsou znaky, které započíná nebo končí neverbální komunikace. Ilustrátory jsou prvky neverbální komunikace, které pomáhají zdůraznit smysl slova nebo věty.
- Vyjádření emocí – zvládnutí pocitů a řízení emocí, některá gesta jsou již vrozená.
- Sebevyměření – sebe prezentace, představení sebe.

- Vyjádření interpersonálních postojů – ovlivňování nebo pohyby naléhání. (Schneidrová 2008)

3.6 Komunikace v organizaci

Komunikace v organizaci je velmi důležitým aspektem, který slouží ke změnám. Tyto změny zajišťují blaho celé organizace. Pomocí informační výměny se podnik může stát relativně více otevřeným vůči okolnímu prostředí. Ve smyslu interní komunikace je možné mluvit o manažerských aktivitách, které jsou důležité pro celkový chod organizace. Na druhé straně externí komunikací je myšlen styk manažera s vnějším prostředím. (Fiedler 2005)

Firemní komunikace je jedním z nástrojů řízení a uplatňování moci ve firmě, ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy. Velkou vahou se podílí na vytváření, rozvoji, případně změně firemní kultury. Firemní komunikaci je možné definovat jako:

Specifický druh sociální komunikace, který probíhá uvnitř firmy a ovlivňuje veškeré vztahy mezi lidmi v organizaci nebo vztahy s vnějším okolím.

Systém propojující organizaci, především informačně a vztahově, kdy zaměstnanci jsou propojeni na všech úrovních organizační struktury.

Pro firemní komunikaci, vymezenou jako druh sociální komunikace, platí určitá pravidla a zásady, charakteristické pro sociální komunikaci probíhající mimo firemní prostředí. Podniková komunikace napomáhá především k efektivitě práce, která se podílí na rozvoji a konkurenceschopnosti. Nedílnou součástí je i utváření firemního obrazu, firemní image pro styk s okolím. (Tureckiová 2004)

3.6.1 Funkce komunikace v organizaci

Základní funkce organizace je možné členit do pěti kategorií:

1. Úkolová pracovní funkce

K zajištění efektivit a kvality práce je potřeba oboustranná, dvousměrná komunikace, komunikace mezi vedením a zaměstnanci. K úspěšnému dokončování úkolů a plnění stanovených termínů je potřeba komunikace pravidelná.

2. Sociálně podporující funkce

Podpora spokojenosti na pracovišti, utváření přátelského prostředí, tak aby si zaměstnanci nepřipadali jen jako kolegové. K tomu napomáhá poskytování programu výhod, jako jsou společenské večery, sporty nebo jiné aktivity.

3. Motivační funkce

Mezi nejvýznamnější motivační stimuly bezpochyby patří plat. Z hlediska komunikačního existuje široká škála dalších stimulů, které se snaží iniciovat zaměstnance k úkolu, týmu nebo celé organizaci.

4. Integrační funkce

Zajištění pocitu sounáležitosti zaměstnanců, utvrzení v tom, že jsou součástí jednoho týmu. Integraci napomáhá podniková kultura, týmové porady, firemní logo nebo značka.

5. Inovační funkce

Přispívá ke spokojenosti zaměstnanců tím, že jim nabízí prostor pro jejich nápady a příspěvky. (Mikuláščík 2010)

3.6.2 Komunikační toky a prostředky

Komunikační směry je možné charakterizovat jako toky, kterými se informace ve firmě šíří, tedy cesta od mluvčího k adresátovi. V organizaci je možné rozdělovat směry komunikace na sestupné, vzestupné, horizontální a diagonální.

Sestupná komunikace nebo také komunikace, která probíhá shora dolů. Jedná se o typ komunikace, který směřuje od nadřízených pracovníků k podřízeným. V tomto směru se jedná především o podnikové směrnice, popisy práce, seznámení s cíli podniku, politiku podniku nebo zpětnou vazbu na výkony pracovníků. V některých případech může být sestupná komunikace zkrácená, tím pádem může jít o nedostatečné informování podřízených. Ve velkých organizacích je možné se setkat s vlastními publikacemi nebo novinami.

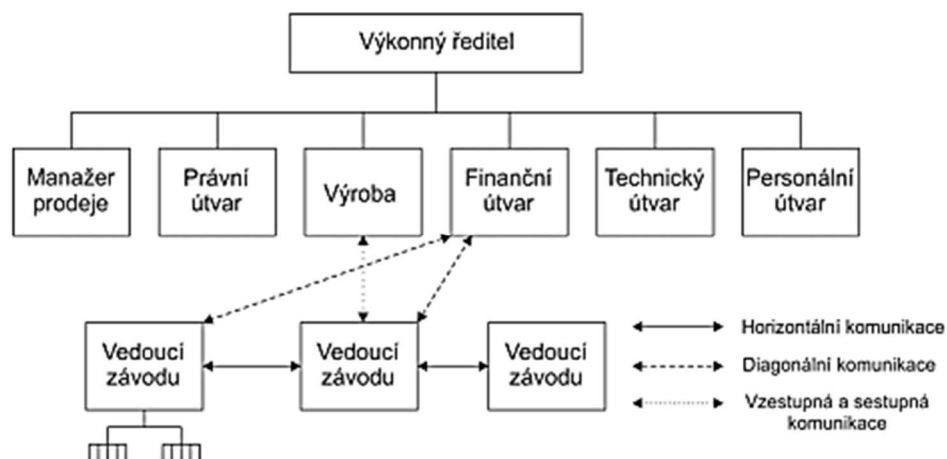
Vzestupná komunikace také plní stejně důležitou úlohu v organizaci jako komunikace sestupná. Mezi nástroje, patřící do vzestupné komunikace, se řadí boxy (schránky), do nichž vhazují zaměstnanci své návrhy a připomínky, hlášení vedoucím

pracovníkům, skupinové schůze a porady. Jedná se o starý, avšak efektivní způsob komunikace.

Horizontální (laterální) komunikace je v mnoha organizacích přehlížena, nebo pro ni nejsou vytvořeny dostatečné podmínky. Jedná se o komunikaci mezi jednotlivými manažery oddělení (útvary). V důsledku nedostatečné horizontální komunikace dochází ke komplikacím v procesu rozhodování, plánování i koordinace, a proto se stává, že jedna oblast nemá pochopení pro oblast druhou.

Diagonální komunikace (komunikace napříč divizemi) se řadí mezi nejméně využívaný komunikační kanál. Ačkoliv v některých situacích bývá diagonální komunikace efektivnější než ostatní druhy komunikace. Ušetří čas i množství práce v organizaci. (Donnelly 1997)

Obrázek 5 Komunikace v organizaci



(Zdroj: Donnelly 1997)

Směry komunikace vedou ke vzniku komunikačních sítí, respektive ke způsobu propojenosti ve smyslu informačním i vztahovém, napříč celou organizací. V organizaci je možné dělit modelová propojení do skupin.

- **Řetězec** je klasická síť komunikace probíhající shora dolů, propojenost jednotlivých pracovníků na různých hierarchických úrovních. Typické pro liniovou strukturu.

- **Obrácené Y**, obdoba předchozí varianty s tím rozdílem, že na posledním stupni hierarchického rozdělení je vedoucí pracovník propojen alespoň se dvěma podřízenými.
- **Kormidlo** představuje znázornění komunikační sítě, ve kterém je propojeno několik podřízených s jedním nadřízeným, aniž by mezi nimi existovala formální komunikační propojení.
- **Kruh** znázorňuje komunikační síť, která probíhá mezi spolupracovníky na různých stupních organizační struktury, ale bez horizontální komunikace ve středu.
- **Všeobecná síť** je bezchybnou sítí, ve které neexistují nebo nehrají roli vztahy nadřízenosti a podřízenosti, proto všichni mohou komunikovat se všemi. Vzájemnost a symetrie umožňují uplatňovat jakýkoli názor. (Tureckiová 2004)

3.6.3 Komunikační styly manažera

Vůbec nejcennějším kapitálem organizace jsou spolupracovníci, jejich potenciál, znalosti a dovednosti a především jejich vlastní motivace a loajalita. Nároky na manažera se zaměřují především na schopnosti a dovednosti vést a řídit lidi, protože to je jeho hlavním úkolem, řídit a vést lidi. Osobnost manažera je dána širokou škálou psychologických vlastností jak vrozených, tak získaných. Jednou z vůbec nejdůležitějších součástí jsou komunikační schopnosti, protože jejich uplatnění je nezbytné ve všech firemních procesech. (Holá 2006)

Manažeři typu A

U tohoto typu manažera převládá oblast neznáma, především kvůli neochotě rozšiřovat oblasti svoje i oblasti druhých. Nepoužívá nechráněné polohy, ani zpětné vazby. Jedná se především o úzkostlivé a nepřátelské typy manažerů, kteří vůči ostatním vytvářejí chladný dojem. Pokud je v organizaci více manažerů typu A, je možné předpokládat špatnou a neefektivní komunikaci, popřípadě ztrátu tvořivosti jiných. Manažeři typu A se velmi často prezentují jako autokratičtí vůdci.

Manažeři typu B

Charakteristickým rysem manažerů typu B je projev fasády. Kvůli svým názorům a osobnosti nejsou schopni s ostatními jednat otevřeně a naplno vyjádřit emoce nebo pocity. Velmi často spoléhají na zpětnou vazbu. Své názory si často nechávají pro sebe, a to je i

důvodem, proč jim podřízení nemusí věřit. Občas se prezentují jako manažeři, kteří věcem nechávají volný průběh, nebo projevují nezájem.

Manažeři typu C

Pro manažery typu C je charakteristickým rysem prosazování vlastní důležitosti. Většinou je nezajímá názor nebo nápad ostatních, ale hodnotí pouze své. Stojí pouze o vyjadřování souhlasu a nadšení. Podřízení manažerů tohoto typu mohou být nepřátelští, otrávení nebo nejistí, především díky poznání, že manažer se zajímá pouze o zachování vlastní prestiže.

Manažeři typu D

Tito manažeři jsou ochotni sdělovat své názory i přijímat zpětné vazby. Vyváženě využívají nechráněné polohy i zpětné vazby. Aréna se zvětšuje a komunikace se stává efektivnější přiměřeně k tomu, jak úspěšně roli manažera zastávají a jak úspěšně jsou schopni realizovat tento styl vedení. (Fiedler 2005)

3.6.4 Formy komunikace

V podniku je možné se setkat se dvěma nejpoužívanějšími formami komunikace, mezi které patří komunikace písemná a ústní. Dorozumívání se pomocí ústní komunikace funguje velmi dobře především díky existenci okamžité zpětné vazby. Jednou z výhod této formy je rychlost a účinnost. Ústní komunikace má oproti písemné jakousi přidanou hodnotu v podobě lidského hlasu, který dává sdělení zabarvení a smysl, kterého v komunikaci písemné dosáhnout nelze. Druhou nejrozšířenější formou je komunikace písemná. Její výhodou je doklad a větší oficiální váha sdělení. Písemnou formu komunikace je lepší zvolit, pokud jde o současné sdělení velké skupině. (Fiedler 2005)

Ústní forma komunikace

Nejrozšířenější formou komunikace v podniku je ústní komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k obecné konverzaci, přesvědčování, ovlivňování vyjednávání nebo předávání úkolů. Aby byla ústní komunikace opodstatněná, musí probíhat minimálně mezi dvěma lidmi. Součástí ústní komunikace jsou slova, ale i zabarvení hlasu, výraz obličeje a další prvky neverbální komunikace. Výstupem ústní komunikace není pouhé sdělení, ale i způsob, kterým bylo předáno.

Ústní komunikace by měla, pokud má být efektivní, probíhat na základě určitých pravidel. Tato pravidla jsou vymezena jak ze strany sdělujícího, tak ze strany příjemce. Sdělující by měl mít svůj projev důkladně připravený a soustředit se pouze na technickou stránku prezentace, vhodně zvolit slovník projevu, aby došlo k co možná nejvyšší míře porozumění. Na druhé straně příjemce by měl vždy vyslechnout sdělujícího až do konce. Sdělující by měl po skončení zrekapitulovat projev, ujistit se, zda příjemce správně pochopil sdělení, reagovat na sdělení (otázka, nebo odpověď), dále směřovat komunikaci, zapojit třetí osoby do konverzace, obrátit komunikaci do směru, který je vyžadován. (Veber 2000)

Jednou z bezesporu největších výhod ústní komunikace je přítomnost a rychlost zpětné vazby a společné působení verbální i neverbální komunikace. Případnou nevýhodou by mohly být vysoké nároky kladené na mluvčího i posluchače. Pokud má být mluvčí efektivním udělovatelem, měl by mít rozvinuté prezentační schopnosti. Na druhé straně příjemce by měl umět rychle a vhodně zareagovat a především nebát se vystoupit a prezentovat a formulovat svůj názor. (Tureckiová 2004)

„Ústní komunikace umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, fyzickou blízkost a bezprostřednost, okamžitou výměnu názorů, která je efektivní při přesvědčování. Je ale těžko kontrolovatelná při větším počtu účastníků, co je řečeno, nedá se vzít zpět, není čas na promyšlení a těžko se prosazují názory za nepřítomnosti oponentů.“ (Mikuláščík 2010, s. 98)

Písenná forma komunikace

Součástí práce manažera je písenná komunikace, která má svůj podíl i na pracovních vztazích. Oproti předchozí formě komunikace je písenná komunikace trvalejší a má méně manipulativní charakter. V psaném projevu jsou věty komplikovanější a delší, za to jsou mnohem přesněji definovány. Pro dokreslení situace nebo lepší pochopení sdělení mohou být v psaném projevu obsaženy přílohy v podobě obrázků, grafů nebo schémat. Větší důraz je kladen na dodržování spisovnosti jazyka. Ve většině případů je psaný projev oproti spontánnímu ústnímu více promyšlený. (Mikuláščík 2010)

Jakákoli forma písenné komunikace může být uchovávána v rukopisné, tištěné nebo elektronické podobě. Jednou z výhod písenné komunikace je archivace všech informací a

jejich zpětné ověřování. Nevýhodou na straně druhé může být prodlení poskytování informací, nemožnost sdělení později upravovat nebo formulovat jinak a chybějící okamžitá zpětná vazba, díky níž sdělení může být pochopeno jinak. (Tureckiová 2004)

Efektivnější a kvalitnější podoby písemného projevu je možné dosáhnout pomocí několika doporučení, kterými jsou:

- používat jednoduchá slova a jednoduché výrazy;
- používat krátká a dobře známá slova;
- používat osobní oslovení, kdykoliv je to vhodné;
- používat ilustrace, příklady a schémata;
- používat krátké věty a odstavce;
- používat přítomný čas;
- vyhýbat se nevhodným slovům. (Fiedler 2005)

V rámci organizace mohou patřit do forem písemného sdělení například dopisy, e-maily, dotazníky, zápisy z porad, faxy, články pro tisk, oběžníky, podnikové noviny a další. Každé z forem sdělení má své odlišné požadavky na formát, vzhled stránky, strukturu nebo stylistiku. Mezi společné znaky pro každý typ písemného sdělení patří dodržování gramatiky, pravopisu a smysluplnosti celého sdělení. (Mikuláščík 2010)

Elektronická forma komunikace

Formy komunikace za poslední období prošly velkými změnami. Vedle telefonování nebo faxování se fenoménem současné doby stal internet, založený na vnější komunikaci, nebo intranet, který působí na principu vnitřní komunikace v podniku. Tato forma komunikace má několik neopomenutelných výhod. Její rychlost umožňuje komunikovat relativně levně na velké vzdálenosti. Díky internetu je možné předávat zprávy i více subjektům najednou. Umožňuje přijímat i předávat datové soubory v digitální podobě a následně je dále zpracovávat, vést elektronické diskuze jak v písemném projevu, tak ve vizuální a zvukové podobě.

Mezi negativní stránky tohoto globálního trendu patří určitá míra odcizení, chybí fyzická přítomnost v podobě přímého kontaktu s komunikujícím, s tím souvisí projevy neverbální komunikace, jako jsou intonace a výška hlasu nebo výraz obličeje. K dalším

specifickým problémům elektronické komunikace může patřit zahlcenost manažerů. Nárůst interní pošty, kterou je potřeba zpracovat a dále na ní reagovat. (Veber 2000)

3.6.5 Typy podnikové komunikace

Mezi hlavní oblasti komunikace v organizaci patří manažerská komunikace, vnitropodnikové vztahy a vztahy s okolím. Zaměstnanecké vztahy jsou nejčastěji ovlivňovány právě komunikací ze strany manažerů a vnitropodnikovou komunikací, ale i externí komunikace je doplňkovým zdrojem informací. Mezi oblastí komunikace vnitropodnikových vztahů patří komunikace, která probíhá směrem dolů, obsahuje informace o směrech, plánech nebo oblastech politiky organizace. Jejím cílem je zajistit absolutní informovanost všech zaměstnanců, nebo stimulovat zaměstnance tak, aby se co možná nejvíce identifikovali s podnikem. Na druhé straně oblast komunikace, která probíhá směrem nahoru, obsahuje cenné připomínky a zpětné reakce zaměstnanců na plánované cíle v oblasti, která se jich přímo dotýká. Do oblastí komunikace vztahů s okolím je možné řadit získávání informací, analyzování okolí podniku, které se mohou dotýkat jeho zájmů. Cílem je zajistit plnou informovanost o všech oblastech, které podnik zajímají. Druhou oblastí v rámci vztahů s okolím je reprezentace podniku s cílem vybudování pozitivní image podniku a přesvědčení zákazníků o koupi výrobků nebo služeb. (Armstrong 2007)

Interní komunikace

Vnitropodnikovou komunikaci je možné definovat jako propojení firmy pomocí komunikace. Především jde o to, aby propojení zaměstnanců dosáhlo vzájemného porozumění a opravdové spolupráce, a tím se předešlo pouhému formálnímu plnění pracovních povinností. Pomocí vnitrofiremní komunikace si zaměstnanci utvářejí, předávají a vyjasňují názory, které se týkají dané organizace. Nejde pouze o nástroj vyjasnění firemních hodnot, ale jde také o nástroj motivace a motivačního propojení firmy. (Hloušková 1998)

Vnitřní prostředí organizace je především tvořeno zaměstnanci, ti jsou pro fungování firmy nejdůležitějším, ale zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem. Interní komunikace zahrnuje veškeré prvky verbálního i neverbálního spojení, přenosy informací, probíhající všemi směry firmy i mezi manažery a jednotlivými pracovníky nebo pracovními týmy.

Obecným předmětem interní komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou vše, co je možné monitorovat smysly, zrakem, hmatem, sluchem, chutí. V rámci firmy jsou data objektivními fakty o určitých skutečnostech. Data je možné označit jako faktické zprávy bez vypovídající hodnoty nebo významu. Informace jsou na rozdíl od dat interpretované s určitým významem. Jsou to data, kterým je ukládán význam, důležitost nebo hodnota. Znalosti jsou složené z informací. Znalosti jsou souhrnem zkušeností, vědomostí, mentálních modelů nebo hodnot, podle kterých lidé žijí. Data, informace a znalosti jsou základem interní komunikace, která následně ovlivňuje prosperitu podniku. (Holá 2006)

Mezi čtyři hlavní cíle vnitrofiremní komunikace patří:

1. utváření a změna postojů a s tím spojená změna pracovního chování zaměstnanců firmy;
2. vzájemné pochopení;
3. informační a motivační propojenost firmy;
4. fungování komunikačního systému s použitím zpětné vazby. (Hloušková 1998)

Proces komunikace může být úspěšný za předpokladu, že je podporována spolupráce a dosahování cílů. V celém procesu nesmí chybět osobní identifikace, motivace, otevřenost, pozitivní vztahy a důvěra mezi zúčastněnými. Komunikace v podniku může být formální a neformální, mezi formy komunikace patří osobní, písemná nebo elektronická. Osobní komunikace, tedy komunikace tváří v tvář, je lepší v rozhodování díky okamžité zpětné vazbě, dalšímu vysvětlení, popřípadě vyjasnění nesrovnalostí, pokud je ale sdělení předáváno skrz zprostředkovatele, může snadno dojít ke zkreslení informací. Naopak písemná zpráva je přesná, i pokud je předávána přes druhou osobu. Hlasové zprávy jsou často praktikovány mezi lidmi, kteří se nezastihnou. Výběr kanálu je ovlivněn kulturou organizace nebo novými technologiemi. Mezi podnikové kanály například patří:

- rozhovor tváří v tvář;
- konference;
- podnikové noviny, časopisy;
- nástěnky;
- dopisy;
- písemné zprávy;

- telefonování, telefonické porady;
- dotazníky;
- oběžníky;
- e-maily, internet, elektronické porady. (Mikuláščík 2010)

Externí komunikace

Na externí komunikaci nebo komunikaci s vnějším okolím je možné nahlížet ze dvou úhlů. Prvním druhem komunikace je spojení s úřady, popřípadě jinými institucemi, které organizace potřebuje ke své činnosti nebo vzhledem k legislativním normám. Druhý úhel pohledu je takzvaná práce s veřejností, respektive vztahy s veřejností. Tato skupina představuje jakousi nadstavbu podniku k větší šanci na úspěch a prosperitu. Charakteristickým rysem pro komunikaci s veřejností je, že výsledky nelze očekávat s okamžitou platností. (Veber 2000)

Z existenčních důvodů je logické, že organizace nemůže být zcela uzavřeným systémem. Komunikace s okolím je nezbytná pro spolupráci, srovnání, zpětnou vazbu a především pro rozvoj podniku. Průběh a formy komunikace s vnějším prostředím jsou podobné jako u komunikace vnitropodnikové. (Mikuláščík 2010)

4 VLASTNÍ PRÁCE

Praktická část diplomové práce se zabývá především analýzou získaných dat. Cílem praktické části bylo zjistit a následně vyhodnotit, popřípadě navrhnout vhodná opatření, použití prvků komunikace na manažerských pozicích ve vybrané společnosti.

Pro získání dat byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření. Dotazování proběhlo nepřímo, tedy bez přítomnosti tazatele, pomocí elektronicky vytvořeného dotazníku Google Forms. Výhodou tohoto dotazování je snadné a jednoduché vytvoření a distribuce. Dotazník byl členěn do několika odborných částí zabývajících se obsahem komunikace, verbální a neverbální formou komunikace, komunikačními kanály a procesem efektivní komunikace. Otázky byly především uzavřeného charakteru, kde bylo požadováno hodnocení na škále 1-6 (kdy hodnoty představují následující: 1 – zcela bezvýznamné, 2 – spíše nevýznamný, 3 – málo významný, 4 – významný 5 – velký význam, 6 – zásadní význam). V dotazníku byly ale obsaženy i otázky otevřené. Dotazníkové šetření probíhalo mezi manažery ve společnosti Škoda Auto a.s. Především díky dobrým vztahům ve společnosti nebyl s vyplněním dotazníků zásadní problém. Dotazníky byly zaslány elektronickou formou celkem 45 manažerům z různých oddělení společnosti, zpět se vrátilo 30 dotazníků, což činí 66% návratnost, která se dá považovat za uspokojivou.

Zjištěná data byla dále statisticky testována a na základě testování vyhodnocena. U uzavřených otázek s hodnotící škálou byl vypočten aritmetický průměr, medián, směrodatná odchylka a variační koeficient.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Škoda Auto patří mezi nevýznamnější průmyslové podniky v České republice. V roce 2015 oslavila značka 120 let existence. Se svou dlouholetou historií patří mezi nejstarší automobilové podniky na světě. Počátky společnosti sahají až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zakládají malý podnik na výrobu jízdních kol. O čtyři roky později přicházejí s motocykly Slavia, a tak se stávají vůbec první motocyklovou továrnou v Rakousku-Uhersku i Německu. V roce 1905 začíná podnik

vyrábět první model automobilu Voiturette A. Tím se začíná podnik s více než stoletou tradicí výroby českých automobilů.

Mezi hlavní činnosti společnosti patří vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. V současné době je značka Škoda více než 25 let součástí koncernu Volkswagen. K tomuto spojení došlo 16. 4. 1991. Jediným akcionářem Volkswagen finance Luxemburg se sídlem v Luxembourg ve Velkovévodství lucemburském. Ta se stala dceřinou společností Volkswagen AG. Od doby, kdy došlo ke sloučení do koncernové značky, společnost zvýšila své objemy dodávek a výrazným způsobem rozšířila produktové portfolio. Mezi nejnovější přírůstky patří historicky první SUV společnosti, Škoda Kodiaq, který byl světu představen na podzim roku 2016 v Berlíně.

Hlavní sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, mezi pobočné závody patří Kvasiny a Vrchlabí. K 31. 12. 2015 zaměstnávala společnost Škoda 24 567 zaměstnanců, čímž počet navýšila oproti loňskému roku o 3,4 %. Automobily značky Škoda se vyrábějí také v různých částech světa, například Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu. Kvalitní automobily, motivovaní zaměstnanci, silná značka a mezinárodní pobočky jsou předpokladem k růstu celé společnosti a korespondují s heslem značky „Simply Clever“.

Obrázek 6 Logo společnosti ŠKODA



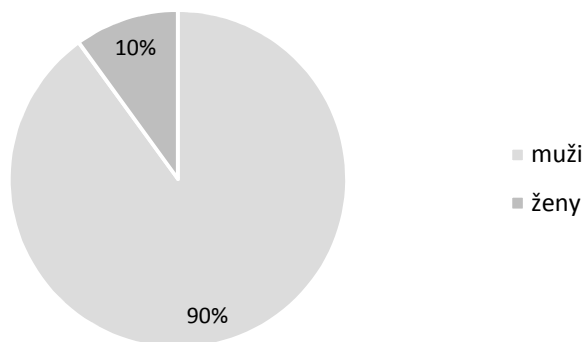
(Zdroj: Škoda Auto a.s. 2017)

V průzkumech veřejného mínění za rok 2015 byla společnost Škoda Auto hodnocena jako nejoblíbenější společnost v České republice. V soutěžích CZECH TOP 100 nebo Czech 100 Best se společnost umístila na prvním místě, a i to je důvod, proč je pokládána za velmi uznávanou společnost České republiky. Těší se i ze své atraktivity mezi studenty a absolventy vysokých škol. Ve studii „Trendence Graduate Barometer Czech Republic“ znovu obhájila první místo v obou edicích Technika i Byznys, kde hlasují studenti technických a ekonomických oborů. Společnost se také v roce 2015 zúčastnila šetření společnosti Universum. Mezi 13 tisíci studenty z 65 českých vysokých škol obsadila první místo z pohledu studentů technických oborů a druhé místo z pohledu studentů ekonomických oborů. (ŠKODA Výroční zpráva 2015)

4.2 Charakteristika respondentů

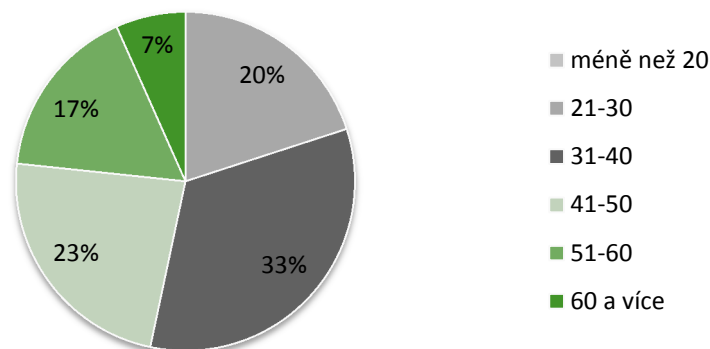
Z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 30 osob, vyplývá, že 90 % tvoří muži a 10 % ženy, tento poměr může být ovlivněn i faktem, že dotazníkové šetření probíhalo především v oddělení technického vývoje společnosti Škoda Auto, ve kterém pracuje drtivá většina mužů.

Graf 1 Pohlaví respondentů



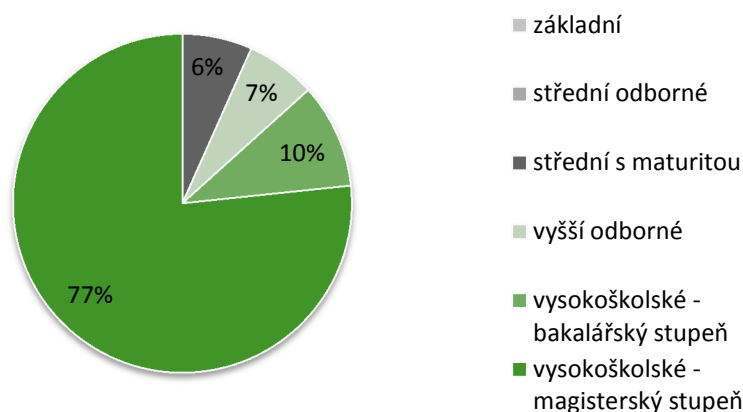
Věková struktura respondentů byla následující: nejvíce dotazovaných bylo ve věku 31-40 let, celých 33 % (10) respondentů, dále ve věku 41-50 let 23 % (7) respondentů. Do věkového intervalu 21-30 let se spadálo 20 % (6) respondentů. Interval 51-60 let byl zastoupen 17% (5) respondentů. Poslední věkovou skupinu tvoří 60 let a více, k níž se přihlásilo 7 % (2) respondentů. Z možných odpovědí byla také na výběr odpověď 20 let a méně, kterou v dotazníkovém šetření nevybral žádný z respondentů.

Graf 2 Věk respondentů



Ze všech dotazovaných je 72 % (23) respondentů vysokoškolsky vzdělaných na magisterské úrovni. Dalších 16 % (3) respondentů má vysokoškolské vzdělání na úrovni bakalářského studia. Vyšší odborné vzdělání a středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou má 6 % (2) ze všech dotazovaných.

Graf 3 Vzdělání respondentů



Z celkového počtu 30 odpovědí vyplývá, že dotazník vyplnilo 83 % (25) respondentů, kteří pracují na úrovni koordinátorů nebo team leaderů, a 17 % (5) respondentů, kteří působí na vyšší úrovni managementu jako vedoucí pracovníci, či ředitelé.

Graf 4 Úroveň managementu



4.3 Analytická část

Dotazníkové otázky jsou členěny do několika kategorií, které se zabývají různými prvky komunikace. Každá otázka je graficky znázorněna a následně slovně vyhodnocena. Na konci každé kategorie je zpracována tabulka, která jednotlivou kategorii hodnotí. V ní jsou obsaženy jednotlivé odpovědi, statistické údaje i určení pořadí jednotlivých otázek v dané skupině. Data získaná dotazníkovým šetřením jsou statisticky zpracována dle kategorií. Výpočty statistických údajů jsou zpracovány pomocí nástrojů v programu MS Excel. Pořadí a preference jednotlivých otázek jsou znázorněny aritmetickým průměrem, kde je viditelné, jakým prvkům komunikace manažeři dávají důležitost a jakým ne.

Výpočet váženého průměru:
$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot n_i}{n}$$

Dalším statistickým ukazatelem je směrodatná odchylka, která zobrazuje rozptýlenost hodnot okolo průměru a zároveň je s její pomocí vypočten variační koeficient.

Výpočet směrodatné odchylky:
$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

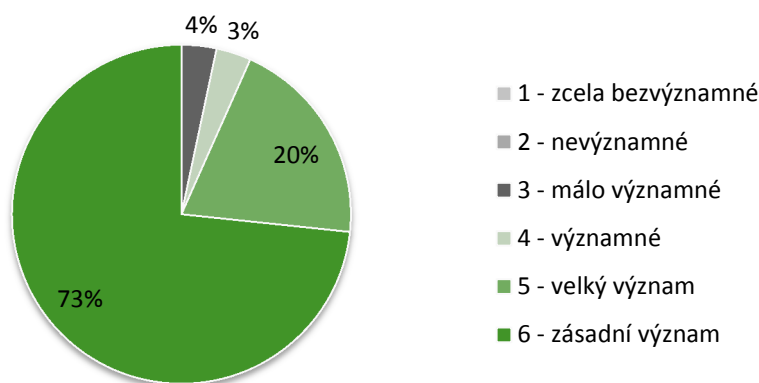
Posledním ukazatelem je variační koeficient, kdy je s jeho pomocí zjištěna stálost či nestálost odpovědí respondentů. Hranicí koeficientu je zvoleno 20 %.

Výpočet variačního koeficientu:
$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

4.3.1 Obsah komunikace

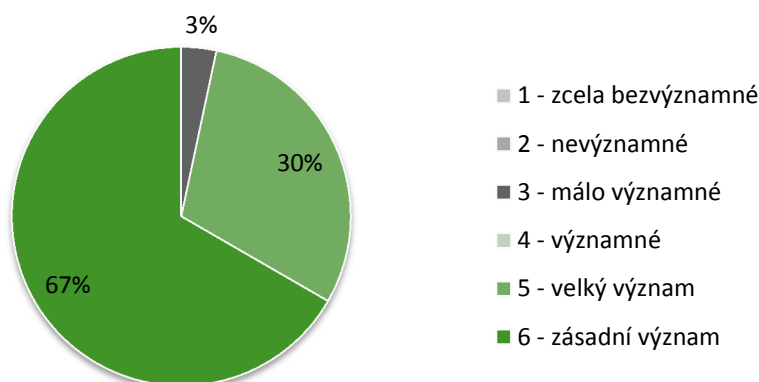
V první části dotazníkového šetření vybraní respondenti odpovídali na několik otázek zabývajících se obsahem komunikace. Jako první posuzovali strukturovanost a korektnost informací. Tento komunikační prvek je pro manažery velmi důležitý, odpovídá tomu hodnota aritmetického průměru, která dosáhla 5,63 bodů, i variační koeficient, který činí 12,53 %. Tento výsledek dokládá, že názory manažerů se shodují.

Graf 5 Strukturovanost informací



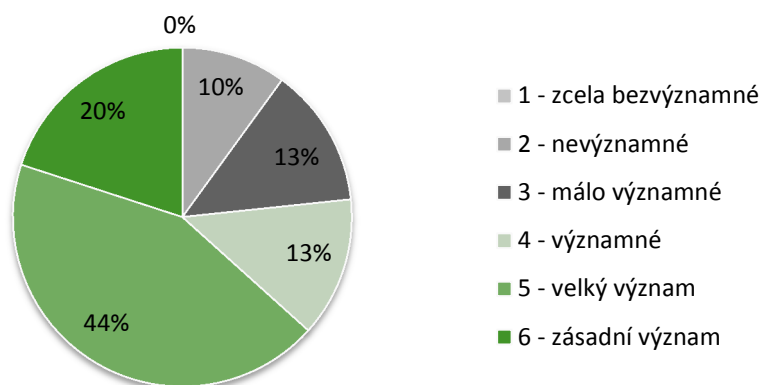
Ve druhé otázce byly zhodnoceny ověření a celková správnost informací. I u této otázky manažeři zůstávali v názorech jednotní, jak napovídá variační koeficient, který je pouhých 11,84 %. Aritmetický průměr tvoří 5,60 bodů, což tuto otázku staví na druhé místo ve skupině.

Graf 6 Ověření informací



U poslední otázky respondenti přikládali význam vlastním domněnkám a úsudkům. U této otázky se názory výrazně liší, tento názor je podložen výpočtem variačního koeficientu, který tvoří 27,36 %. Aritmetický průměr této otázky je 4,5 bodů. Z celé kategorie obsahu sdělení je pro manažery přikládání vlastních domněnek a úsudků nejméně důležité.

Graf 7 Vlastní úsudky



V této kategorii, která se zabývá obsahem sdělení, jsou pro respondenty zásadně důležité strukturované a korektní informace. Rozdílnost názorů mezi vybranými respondenty je velmi malá, znázorňuje to míra variačního koeficientu, který tvoří 12,53 %. Na druhém místě jsou důležité ověřené a správné informace. Všechny odpovědi, průměrné hodnoty i variační koeficienty jsou zaznamenány v tabulce, která se zabývá vyhodnocením obsahu komunikace a též znázorňuje pořadí jednotlivých otázek ve skupině.

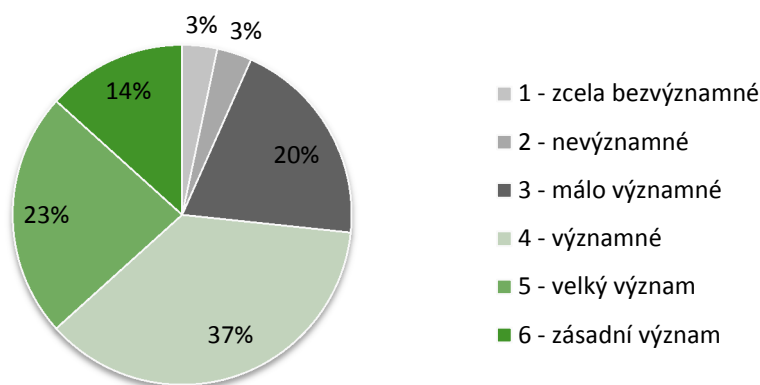
Tabulka 1 Vyhodnocení - obsahu komunikace

OBSAH SDĚLENÍ	1	2	3	4	5	6	Pořadí	Vážený průměr	Směrodatná odchylka (σ)	Variační koeficient (V) v %
Strukturovanost informací	0	0	1	1	6	22	1.	5,633	0,70	12,53
Ověření informací	0	0	1	0	9	20	2.	5,6	0,66	11,84
Vlastní úsudky		3	4	4	13	6	3.	4,5	1,23	27,36

4.3.2 Verbální forma komunikace

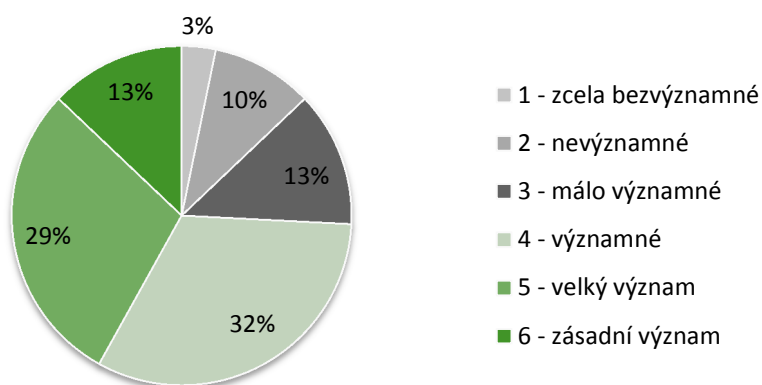
Ve druhé skupině otázek, zabývajících se verbálními formami komunikace, byla jako první hodnocena důležitost správné artikulace, ta může především ovlivnit celou srozumitelnost projevu. Názory respondentů se spíše rozcházejí, jak napovídá variační koeficient s hodnotou 28,44 %. Pro většinu dotazovaných, tj. 37 % (11 respondentů), má tento předmět zkoumání významnou roli.

Graf 8 Správná artikulace



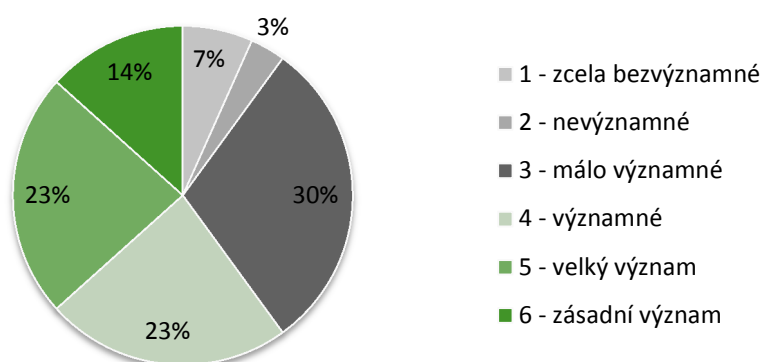
Druhá otázka se týkala vhodné rychlosti řeči, která bezesporu ovlivňuje vnímání projevu ze strany posluchače. U této otázky se názory rozcházejí a manažeři tuto oblast hodnotí různorodě, to lze vypočítat z vysokého čísla variačního koeficientu, který představuje 30,41 %. Více než polovina respondentů hodnotila prvek rychlosti řeči jako významný (32 %) až velmi významný (29 %). Vážený průměr u této otázky představuje hodnotu 4,07 bodu.

Graf 9 Rychlost řeči



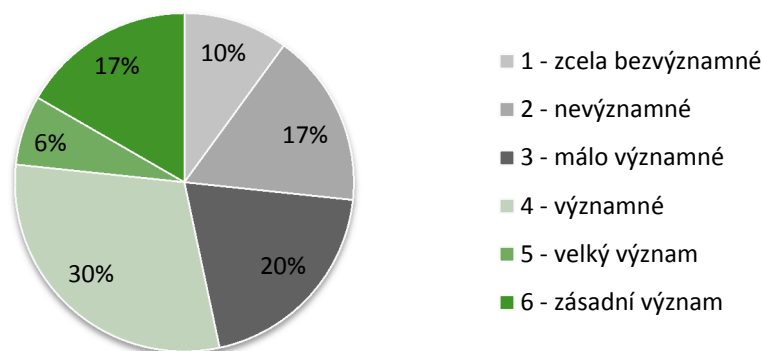
Dalším hodnoceným prvkem byla vhodná hlasitost řeči, tento faktor může zásadně ovlivňovat komunikaci, tichá mluva může být často nesrozumitelná, naopak příliš vysoká hlasitost řeči může často vyvolávat nepříjemný pocit. U této otázky hlasovalo celých 30 % (9) respondentů, že hlasitost projevu je pro ně málo významná. Naopak jako významná a velmi významná je hlasitost pro 46 % (14) dotazovaných. Názory u této otázky jsou rozptýlené, protože míra variačního koeficientu činí 34,07 %. Průměr je 3,93 bodu z možných 6.

Graf 10 Hlasitost řeči



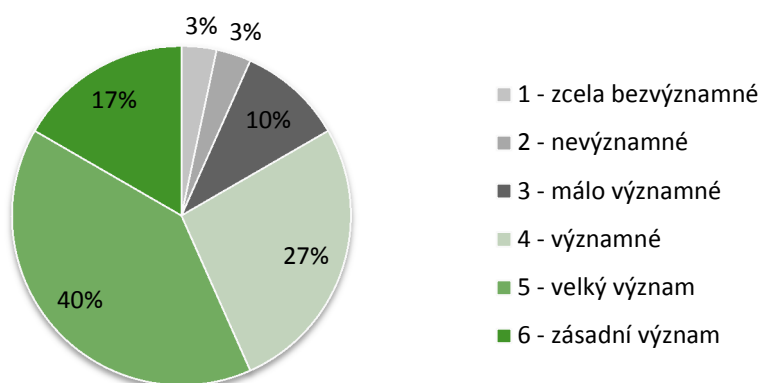
U otázky týkající se přestávek ve sdělovaném projevu byli manažeři velmi názorově odlišní. Tomu odpovídá variační koeficient, který dosáhl 42,63 %. Nejvíce manažerů (9) 30 % označilo, že dělání přestávek ve sdělovaném projevu je pro ně významné. Vážený průměr představuje 3,57 bodu.

Graf 11 Přestávky ve sdělení



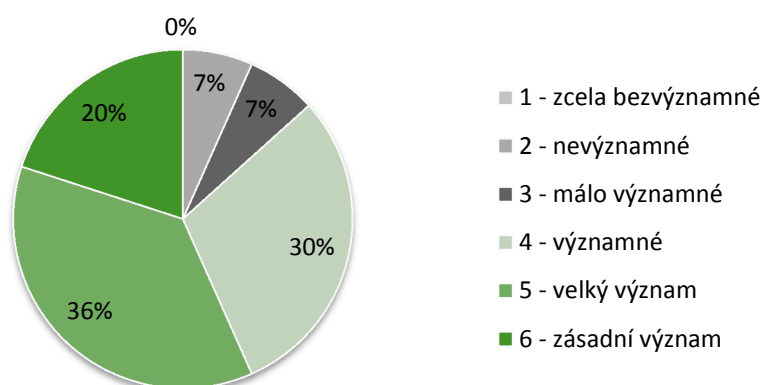
Absence prázdných slov je pro manažery velmi důležitá. 40 % (12) manažerů zvolilo pro tuto oblast velký význam. Na druhé straně pro 6 % (2) respondentů je používání prázdných slov, tj. slov, která mohou rušivě působit na udržení posluchačovi pozornosti ve sdělení, zcela bezvýznamné nebo nevýznamné. I u této otázky se rozptyl odpovědí pohybuje ve vyšším procentu, tj. 26,32 %. Vážený aritmetický průměr je na hodnotě 4,47 bodu.

Graf 12 Nepoužívání prázdných slov



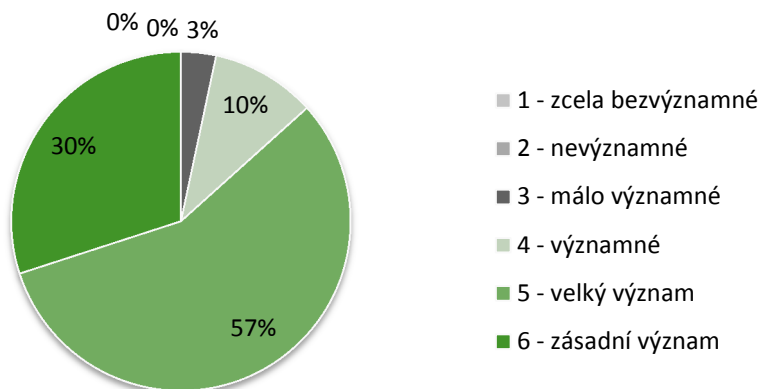
Hodnocení nepoužívání barbarismů, tj. slov, které jsou přejaté z cizího jazyka nebo vytvořena podle cizího vzoru, dopadlo tak, že 36 % dotazovaných manažerů přikládá velký význam jejich nepoužívání v sdělovaném projevu. Vážený průměr odpovědí na tuto otázku činil 4,47 bodu a variační koeficient odpovídá 26,32 %, což opět naznačuje mírný rozptyl v názorech.

Graf 13 Nepoužívání barbarismů



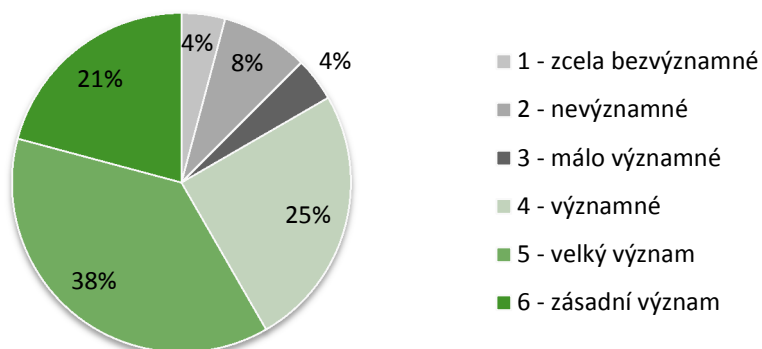
Většina respondentů se shoduje na tom, že formulace v písemném sdělení má pro ně zásadní význam. Více než 55 % (17) manažerů uznává zásadní význam v této problematice. Naopak nikdo z dotazovaných nezvolil možnost zcela bezvýznamné nebo nevýznamné odpovědi. Naznačuje tomu jak vážený průměr, který tvoří 5,13 bodu, ale také rozdílnost odpovědí, která je v tomto případě velmi malá, pouhých 13,99 %.

Graf 14 Formulace písemného sdělení



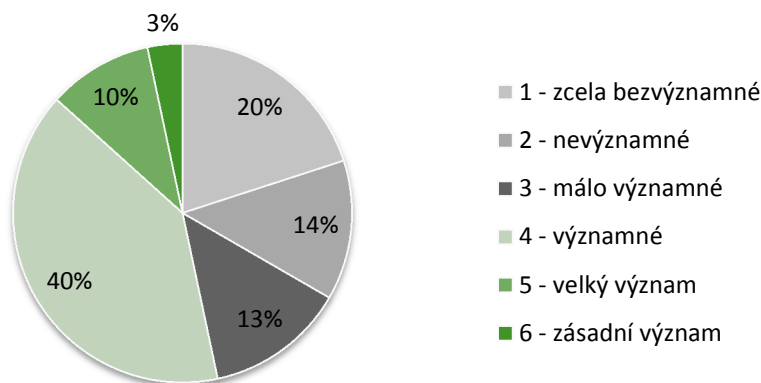
Stejně tak jako formulace písemného sdělení je důležitá pro manažery i gramatika v písemném projevu. Více než jedna třetina dotazovaných uvádí, že správný písemný projev bez gramatických chyb je pro ně zásadně významný. Vážený průměr u této otázky dosahuje 4,77 bodu. U této otázky nejsou názory zcela konzistentní, protože procento variačního koeficientu dosahuje 27,98 %:

Graf 15 Úroveň gramatiky v písemném projevu



Podle dotazníkového šetření nemá pro manažerskou komunikaci nijak zásadní význam tykání či vykání. Vážený průměr je 3,17 bodu, ten vykresluje malou významnost tohoto faktoru. U této otázky byly odpovědi nejvíce rozptýlené. Variační koeficient dosahuje velmi vysokého procenta 44,72 %.

Graf 16 Tykání v komunikaci



Vůbec nejdůležitějším faktorem verbální komunikace je podle dotazovaných manažerů formulace v písemném sdělení a gramatika písemného projevu. Tyto dvě otázky získaly nejvyšší hodnoty váženého průměru. Na prvním místě je formulace, kde vážený průměr tvoří 5,13 bodu a variační koeficient pouhých 13,99 %, toto procento vykresluje značnou shodu názorů. Gramatika písemného projevu je druhým faktorem, který je považován za velmi důležitý. Aritmetický průměr sahá na 4,77 bodu, ale názory nejsou příliš konzistentní, o čemž vypovídá variační koeficient 27,98 %. Na druhé straně manažeři nepřikládají nijak zásadní význam dělení přestávek ve sdělovaném projevu. A není pro ně ani důležité si s druhou stranou tykat. Právě tykání je pro dotazování nejméně významné, jak naznačuje vážený průměr 3,17 bodu z možných 6. Na druhou stranu variační koeficient tvoří 44,72 %, což značí, že názory manažerů nejsou zcela jednotné.

Tabulka 2 Vyhodnocení - verbální komunikace

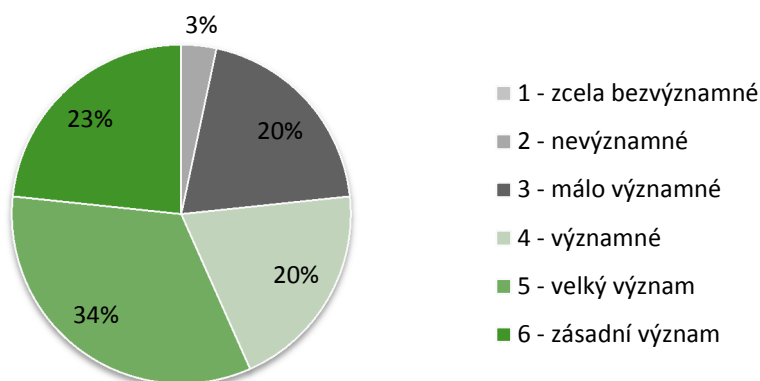
VERBÁLNÍ KOMUNIKACE	1	2	3	4	5	6	Pořadí	Vážený průměr	Směrodatná odchylka (σ)	Variační koeficient (V) v %
Správná artikulace	1	1	6	11	7	4	5.	4,13	1,18	28,44

<i>Rychlost řeči</i>	1	3	4	10	9	3	6.	4,07	1,24	30,41
<i>Hlasitost řeči</i>	2	1	9	7	7	4	7.	3,93	1,34	34,07
<i>Přestávky ve sdělení</i>	3	5	6	9	2	5	8.	3,57	1,52	42,63
<i>Nepoužívání prázdných slov</i>	1	1	3	8	12	5	4.	4,47	1,18	26,32
<i>Nepoužívání barbarismů</i>	0	2	2	9	11	6	3.	4,57	1,09	23,78
<i>Formulace písemného sdělení</i>	0	0	1	3	17	9	1.	5,13	0,72	13,99
<i>Úroveň gramatiky v písemném projevu</i>	1	2	1	6	9	11	2.	4,77	1,33	27,98
<i>Tykání v komunikaci</i>	6	4	4	12	3	1	9.	3,17	1,42	44,72

4.3.3 Neverbální forma komunikace

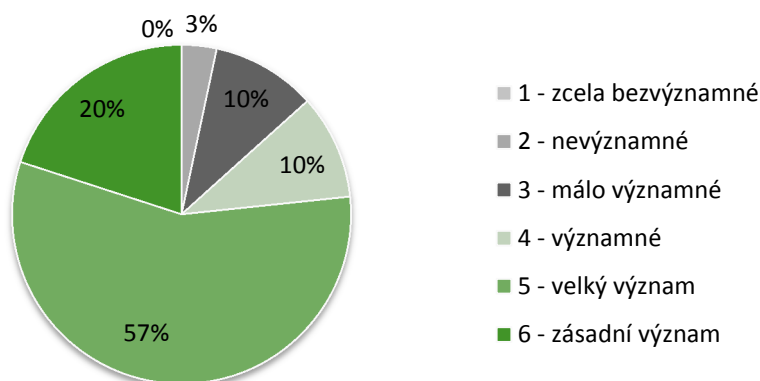
Třetí výzkumnou skupinou se stala forma neverbální komunikace, tedy komunikace, která neprobíhá slovně, mj. je často označována jako řeč těla. První výzkumnou otázkou této kategorie se stalo správné podání ruky. Tomu dává velký až zásadní význam více než polovina dotazovaných, evidentní je to i z hodnoty váženého průměry, který je 4,53 bodu. Dá se usuzovat, že názory respondentů jsou vcelku konzistentní, protože míra variačního koeficientu je 25,30 %.

Graf 17 Správné podání ruky



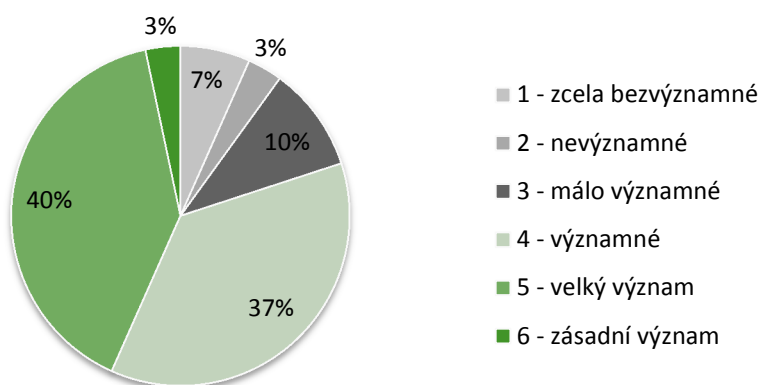
Co se týká komunikace z očí do očí nebo udržování stálého očního kontaktu, té respondenti přisuzují velký až zásadní význam. Více než jedna polovina 57 % označila oční kontakt za velmi významný a dalších 20 % respondentů, přisuzuje očnímu kontaktu zásadní význam. Vážený průměr tvoří 4,80 bodu a rozptýlenost názorů je na hranici 20 %, z čeho je možné usoudit, že názory jsou vyrovnané.

Graf 18 Oční kontakt



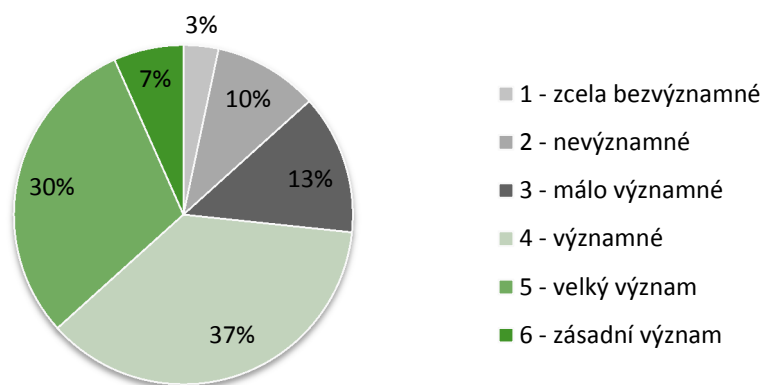
U otázky, která se týkala komunikace prostřednictvím mimiky, která může sdělovaný projev výrazně emocionálně měnit či dokreslovat situaci, manažeři hlasovali jako o významné oblasti. Vážený průměr činí hodnotu 4,10 bodu.

Graf 19 Komunikace prostřednictvím mimiky



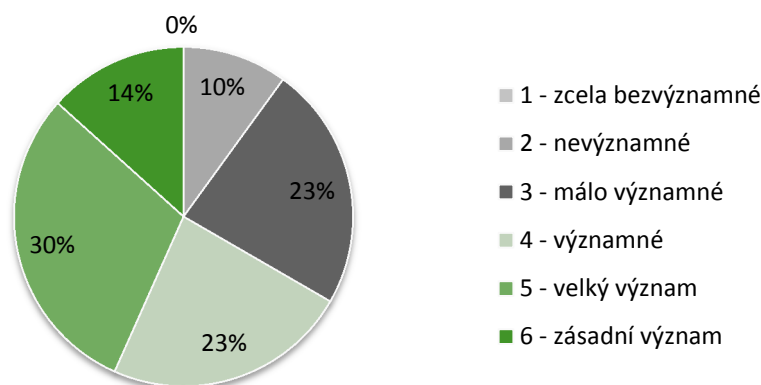
Tělesné pohyby, posunky neboli gesta doplňují to, co je možné sdělit slovně, dokreslují projev, a tím pádem mohou dělat projev srozumitelnějším. Při jejich používání je rozhodně důležité brát ohled i na kulturu společnosti, ne vždy gesta musí znamenat to samé v různých částech světa. Dotazovaní manažeři uvedli, že gesta jsou v procesu komunikace významným projevem. Vážený průměr vykazuje hodnotu rovných 4 bodů a variační koeficient 29,58 %.

Graf 20 Gesta jako doprovodné prvky



Poslední otázkou v této skupině, kterou respondenti hodnotili, byla takzvaná proxemika, neboli dodržování správné vzdálenosti mezi účastníky. Ta se bezpochyby odvíjí od vztahu, který spolu komunikující mají. Vzdálenosti dalo 30 % respondentů velký význam a 23 % dotazovaných ji označilo za významnou. Vážený průměr této otázky tvoří 4,13 bodu a variační koeficient 29,12 %.

Graf 21 Vzdálenost mezi účastníky



V kategorii neverbální komunikace přikládají dotazovaní manažeři zásadní význam očnímu kontaktu. Komunikace, která obsahuje oční kontakt, je pro manažery nejdůležitějším prvkem neverbální komunikace. Její vážený průměr je 4,80 bodu a u této otázky panuje největší vyrovnanost názorů z celé kategorie. Variační koeficient je na hranici 20 %. Na druhé straně nejmenší důležitost a nejmenší vážený průměr získala otázka gest jako doprovodných prvků komunikace, ten je na hranici 4 bodů, ale její variační koeficient je 29,58 %, což je největší procento z celé skupiny, to naznačuje různorodost názorů.

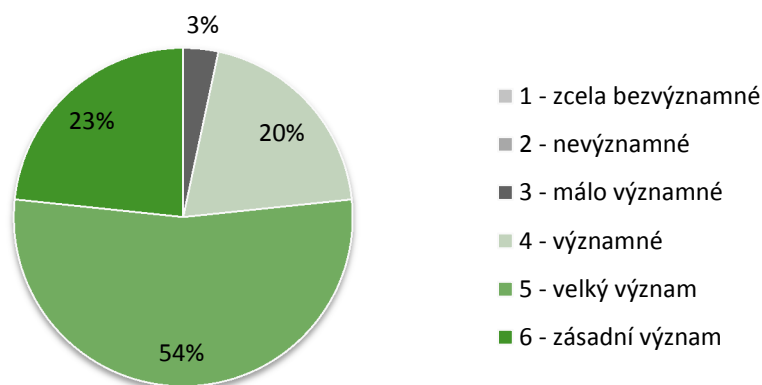
Tabulka 3 Vyhodnocení - neverbální komunikace

NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	1	2	3	4	5	6	Pořadí	Vážený průměr	Směrodatná odchylka (σ)	Variační koeficient (V) v %
<i>Správné podání ruky</i>	0	1	6	6	10	7	2.	4,53	1,15	25,30
<i>Očí kontakt</i>	0	1	3	3	17	6	1.	4,80	0,98	20,41
<i>Komunikace prostřednictvím mimiky</i>	2	1	3	11	12	1	4.	4,10	1,16	28,41
<i>Gesta jako doprovodné prvky</i>	1	3	4	11	9	2	5.	4,00	1,18	29,58
<i>Vzdálenost mezi účastníky</i>	0	3	7	7	9	4	3.	4,13	1,20	29,12

4.3.4 Komunikační kanály

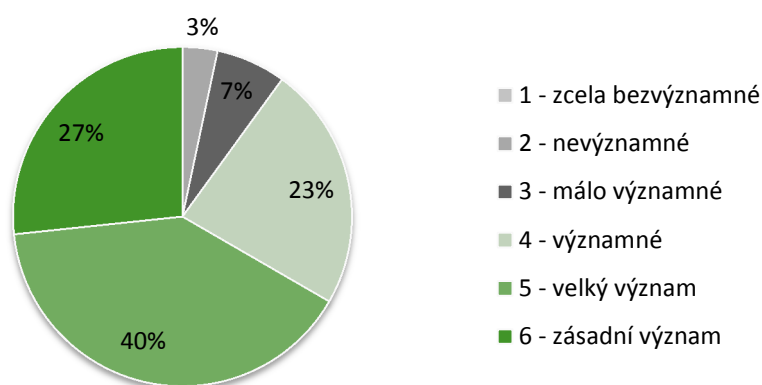
V další kategorii byly otázky související s komunikačními kanály. Jako první otázku v této skupině hodnotili respondenti relevantní obsah sdělení, tedy jakousi přímočarost sdělení, tj. sdělení, které bude přesné, jasné, výstižné, bez sdělování vlastních názorů nebo úsudků, informaci, která nebude obalena takzvanou slovní vatou. Podle získaných odpovědí dotazovaných manažerů jsou právě takové informace pro jejich každodenní činnosti velmi významné. 54 % (16) respondentů hodnotí právě relevantnost významově silným faktorem. Vážený průměr získal hodnotu 4,97 bodu a lze konstatovat, že u této otázky panuje názorová stejnorodost, protože variační koeficient tvoří 15,14 %.

Graf 22 Relevantní obsah sdělení



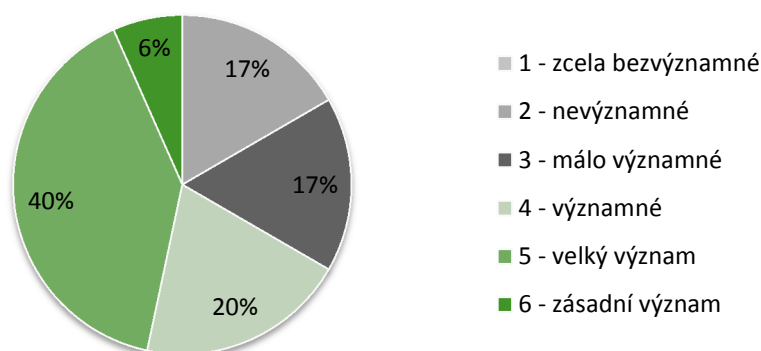
Druhou hodnocenou otázkou byla nefiltrovaná přímá zpětná vazba. Ta často nebývá poskytnuta z obavy sdělení něčeho nepříjemného, je tedy podávána tak, aby druhá strana ze sdělení přijala pouze to pozitivní, načež negativní informace jsou zkreslovány, nebo zcela skryty. Pro respondenty má nefiltrovaná přímá zpětná vazba velký význam, jak odpovědělo 40 % (12) dotazovaných. Vážený průměr u této otázky tvoří 4,80 bodu. Variační koeficient tvoří 21,11 %, to je sice přes stanovenou hranici, ale pořád se dá vycházet z toho, že názory manažerů jsou celkem vyrovnané.

Graf 23 Nefiltrovaná přímá zpětná vazba



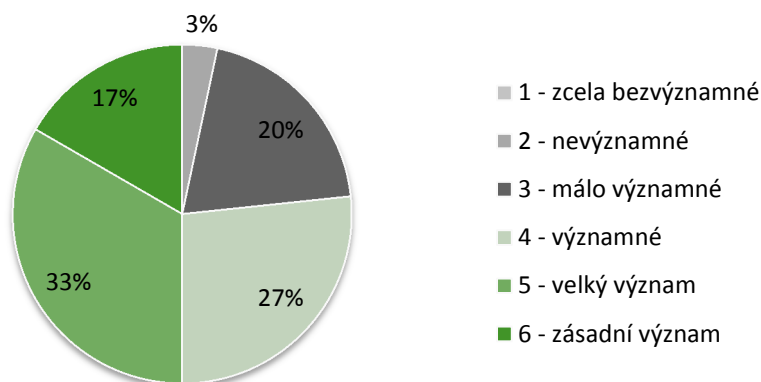
Další zvolenou otázkou bylo hodnocení formální komunikace, která probíhá na stejné organizační úrovni. Formální komunikace, tedy taková komunikace, která probíhá pouze na profesionální úrovni mezi zaměstnanci stejné organizační úrovně tak, aby byl zajištěn chod a plynulá činnost organizace. Pro 40 % (12) respondentů má neformální komunikace velký význam, na druhé straně pro 34 % (10) dotazovaných je nevýznamná, nebo pouze málo významná. U této otázky se názory manažerů rozcházejí, variační koeficient tvoří 30,35 % a hodnota váženého průměru je 4,03 bodu.

Graf 24 Formální komunikace



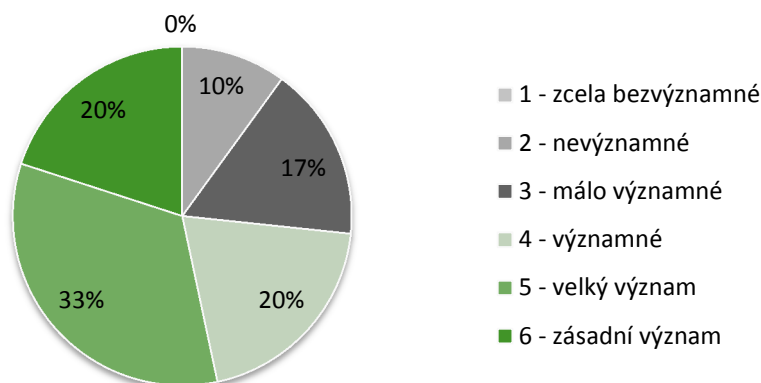
Neformální komunikace je komunikace, která není řízená a neprobíhá podle určitých pravidel. Dalším rysem neformální komunikace je, že vychází z osobních vztahů a kontaktů mezi zúčastněnými. Vedoucí nebo manažer může právě neformální komunikaci využít k zefektivnění práce. Podle dotazníkového šetření je neformální komunikace důležitá pro 27 % (8) respondentů, velmi důležitá pro 33 % (10) respondentů a 17 % (5) respondentů jí přisuzuje zásadní význam. Vážený průměr dosahuje 4,40 bodu, manažeři jí tedy obecně význam přisuzují. Rozptýlenost názorů je vyšší než stanovená hranice a činí 24,62 %, tento výsledek se dá považovat za středně variabilní.

Graf 25 Neformální komunikace



Poslední škálově hodnocenou otázkou komunikačních kanálů se stala jejich forma. Vhodně zvolená forma sdělení je bezesporu důležitým faktorem při práci na manažerských pozicích. Mezi formy sdělení lze zařadit ústní či písemnou. Ústní nebo telefonická forma je výhodná především svou rychlostí v přenosu informací. Naopak písemnou formou jsou informace archivovány a je možné je využít jako podklad nebo důkaz. Mezi oslovenými respondenty jí zásadní význam přisuzuje 20 % (6), velký význam 33 % (10), význam 20 % (6). Málo významnou jí shledává 17 % (6) respondentů a nevýznamnou 10 % (2) oslovených. Vážený průměr u této otázky je 4,37 bodů. Variační koeficient se v tomto případě představuje 28,65 %, to značí spíše rozdílnost názorů.

Graf 26 Forma sdělení dle obsahu



V oblasti komunikačních kanálů měli respondenti hodnotit šest zadaných otázek na škálové stupnici. Nejdůležitější prvek, kterému manažeři přisuzují zásadní význam, je relevantnost obsahu sdělení, které obsahuje důležité a jasně stanovené informace neobsahující slovní vatu. Vážený průměr byl u této otázky nejvyšší a dosahoval 4,97 bodů. Názory manažerů u této otázky byly konzistentní, variační koeficient tvoří 15,14 %. Jako druhý výrazně důležitý prvek pro práci manažera byla shledána nefiltrovaná přímá vazba, která většinou není sdělena z obavy konstatování nepříjemných informací. U této otázky vážený průměr tvoří 4,80 bodu a názory manažerů se také spíše shodují. Nejméně důležitým prvkem se stala formální komunikace, která má pro respondenty význam, ale její vážený průměr je z celé skupiny nejmenší s hodnotou 4,03 bodů, u této otázky se ale názory dotazovaných rozcházejí, protože variační koeficient představuje 30,35 %.

Tabulka 4: Vyhodnocení - komunikační kanály

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	1	2	3	4	5	6	Pořadí	Vážený průměr	Směrodatná odchylka (σ)	Variační koeficient (V) v %
<i>Relevantní obsah sdělení</i>	0	0	1	6	16	7	1.	4,97	0,75	15,14
<i>Nefiltrovaná přímá zpětná vazba</i>	0	1	2	7	12	8	2.	4,80	1,01	21,11
<i>Formální komunikace</i>	0	5	5	6	12	2	5.	4,03	1,22	30,35
<i>Neformální komunikace</i>	0	1	6	8	10	5	3.	4,40	1,08	24,62
<i>Forma sdělení dle obsahu</i>	0	3	5	6	10	6	4.	4,37	1,25	28,65

4.3.4.1 Zhodnocení otevřených otázek

V kategorii komunikačních kanálů byly respondentům položeny uzavřené otázky, které měly hodnotící charakter na škále 1-6, a dále tři otevřené otázky, při kterých měli dotazovaní prostor na vyjádření svého názoru v oblasti komunikace ve společnosti Škoda Auto. Dále jsou shrnuty názory na jednotlivé otázky.

Jakou formu komunikačních kanálů volíte při zadávání úkolů? (E-mail, ústní, jakákoli jiná.)

Nejčastější odpovědí dotazovaných manažerů se u otázky, jakou formu komunikačního kanálu volí při zadávání úkolu, stala e-mailová forma komunikace. Tuto formu komunikace na prvním místě preferuje polovina dotazovaných. Podle výsledků je tedy možné usuzovat, že respondenti na manažerských pozicích ve společnosti Škoda Auto upřednostňují tuto variantu z důvodů archivace nebo doložení podkladů k dané problematice, popřípadě k předložení, chybí-li důvěra. Dalším faktorem, který je jistě důležité zdůraznit, je rychlost této komunikační formy. V neposlední řadě poskytuje hromadné sdělení zároveň několika příjemcům zprávy. Další zmiňovanou odpovědí byla ústní forma sdělení, ta je pro respondenty rychlejší a srozumitelnější. Je možné předcházet nedorozuměním, popřípadě si je okamžitě vysvětlit, a tím zefektivnit práci při zadávání úkolů. Nevýhodou je nepodloženost informací, kterou respondenti také neopomenuli. Tato forma komunikačního kanálu může být zapříčiněna častými služebními cestami zaměstnanců, kdy nejjednodušším způsobem je právě telefonní kanál. Další dotazovaní manažeři odpovídali tak, že formu kanálu při zadávání úkolů volí především podle aktuální situace, důležitosti úkolu a vhodnosti k dané problematice.

Jaký komunikační kanál v současnosti považujete za přetížený? (E-mail, telefon, porady, jakýkoli jiný)

U otázky, jaký komunikační kanál v současnosti považují respondenti za nejvíce přetížený, byla nejčtenější odpovědí forma e-mailu. Ten uvedlo 20 dotazovaných z celkového počtu 30. Z výzkumu je tedy evidentní, že emailová forma komunikace je ve společnosti Škoda nejvíce preferovaným komunikačním kanálem, zároveň se stává velmi přetíženým prvkem komunikace. Další zaznamenanou odpovědí se stal telefon, přetíženost telefonních linek může být zapříčiněna aktuálností problému nebo potřebou komunikovat s druhou stranou okamžitě bez zbytečného čekání na odpověď z protější strany. Poslední zmíněnou variantou odpovědí se staly porady, tedy přetíženost osobních setkání mezi manažery na různých organizačních stupních.

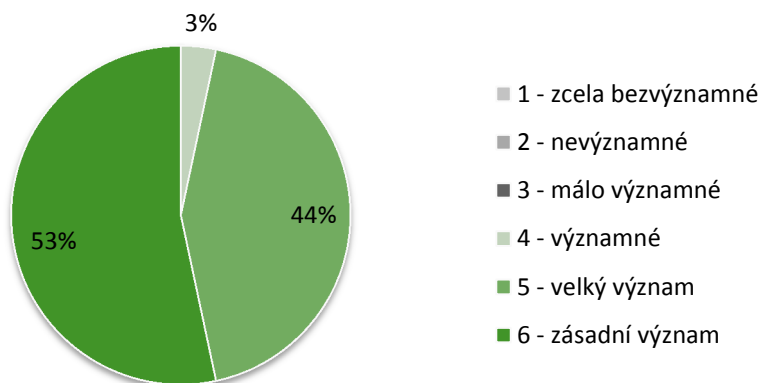
Jaké řešení navrhuje pro odlehčení tohoto kanálu?

Mezi poslední otevřenou otázkou patří návrh pro odlehčení zmiňovaných komunikačních kanálů. U této otázky se odpovědi více odlišovaly, ale za to byly kreativní a přínosné. Mezi návrhy k odlehčení e-mailové formy komunikačního kanálu patřilo obecně denně zasílat méně e-mailů. Další variantou bylo zvážit, popřípadě zredukovat počet příjemců v rozdělovníku, a tím snížit počet e-mailů, které chodí pro mnoho osob pouze v kopii. Dalším návrhem se stalo brát zmíněné e-mailové kopie pouze jako informativní, tedy dál na ně nereagovat, respektive pokud osoba, která není v přímém kontaktu se zadavatelem, obdrží e-mail v kopii, bere tuto informaci na vědomí, ale dále s e-mailem nepracuje. Pro další respondenty by bylo řešením, jak zamezit množství přichozích e-mailů, více komunikovat osobně, prostřednictvím porad či jiných neformálních meetingů. Pro respondenty, které trápí přetíženost telefonních linek, by byla výhodou osobní setkání. Jejich preferencí jsou tedy osobní porady či schůze, v dalším případě využití moderních elektronických prostředků. Naopak u odpovědí, které označily jako přetížený kanál porady, se stalo jedním z možných řešení na poradách více diskutovat o problematice, jednat přímočařeji, prvotně řešit problémy a nejasnosti úkolů a následně podávat hlášení a méně času trávit prezentacemi. Dalším zmíněným problémem u osobních setkání byla diskuze stejného tématu na více poradách, pro mnohé manažery by bylo řešením dané téma řešit pouze jednou v přítomnosti všech, kterých se toto téma přímo dotýká.

4.3.5 Komunikační dovednosti

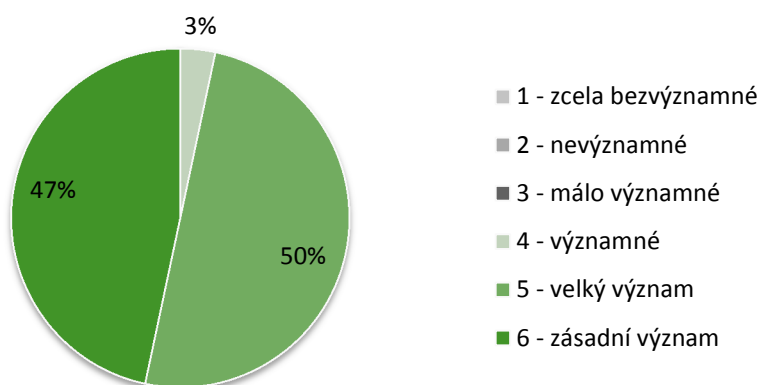
Další skupinu otázek tvoří komunikační dovednosti, které bezesporu zlepšují mezilidské vztahy a určitým způsobem rozvíjejí osobnost člověka. Paří sem například schopnost naslouchání, empatie, vyjednávací schopnosti a další. Jako první otázku v kategorii komunikačních dovedností měli manažeři hodnotit udržení pozornosti v komunikačním procesu. Pozornost je pro 53 % (16) respondentů zásadně důležitá a pro 44 % (13) velmi důležitá. Vážený průměr dosahuje 5,50 bodů z možných 6, což také značí vysokou důležitost. Názory respondentů jsou v oblasti pozornosti totožné, variační koeficient tvoří pouze 10,23 %.

Graf 27 Udržení pozornosti



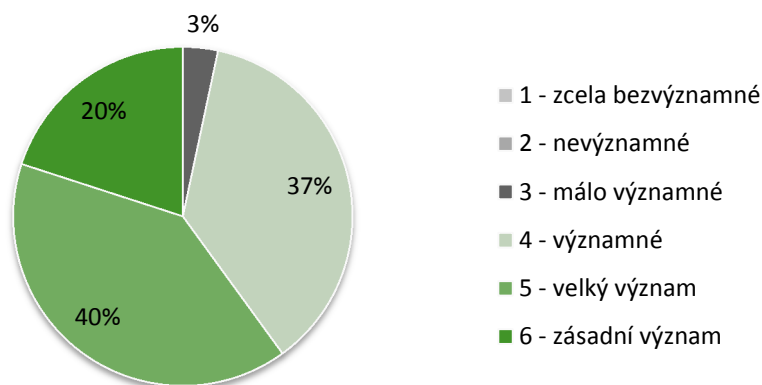
Smyslem naslouchání je soustředěnost a vnímání obsahu z obou stran. Naslouchání je další velmi důležitou oblastí pro dotazované respondenty. 47 % ho považuje za velmi důležité a polovina respondentů přisuzuje naslouchání zásadní význam. Vážený průměr je na podobně hodnotě jako u předchozí otázky, a to na 5,43 bodech. Stejně tak i variační koeficient je na velmi malém procentu, a to 10,28 %.

Graf 28 Schopnost naslouchání



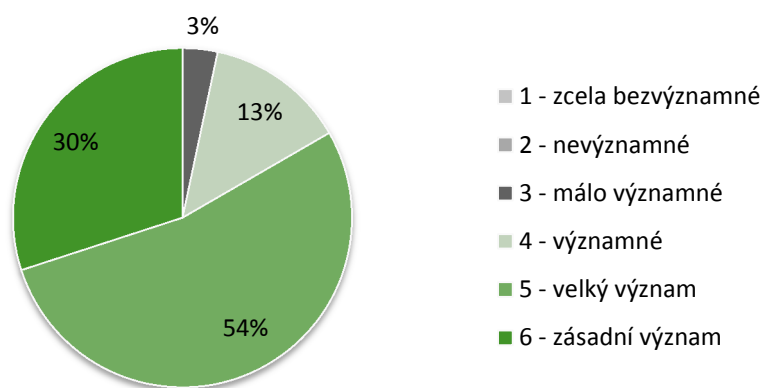
Schopnosti vcítit se do druhého, neboli schopnosti empatie, dává velký důraz 40 % manažerů a 20 % přisuzuje empatii zásadní význam. Vážený průměr je 4,77 bodu a variační koeficient 16,86 %, ten určuje jistou názorovou konzistentnost.

Graf 29 Schopnost empatie



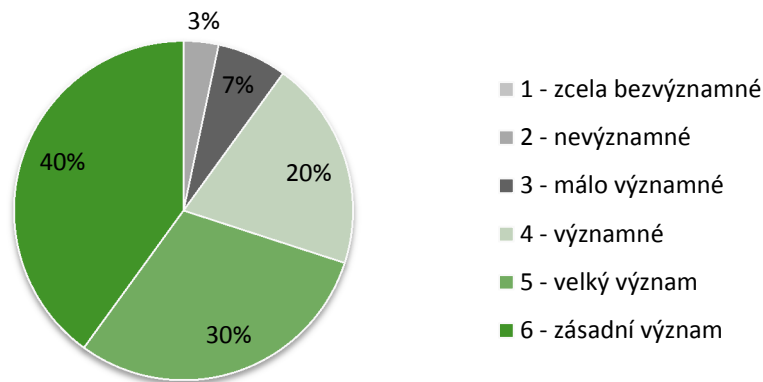
Vyjednávací schopnosti jsou takové, při kterých se nezávazně mění role tazatele a dotazovaného se záměrem přesvědčit jeden druhého. Obě zúčastněné strany mají jistý cíl, kterého chtějí dosáhnout. Pro 54 % (16) dotazovaných má vyjednávací schopnost velký význam. 30 % (9) manažerů mají tyto schopnosti dokonce zásadní význam. Těmto výsledkům odpovídá i vážený průměr, který představuje 5,10 bodů. Variační koeficient tvoří 14,63 %, představuje tedy jistou jednotnost v názorech manažerů na schopnosti vyjednávání.

Graf 30 Vyjednávací schopnost



Poslední otázkou bylo hodnocení komunikace bez konfliktů, tedy komunikace na takové úrovni, kdy se názory obou stran střetávají, popřípadě vylučují a je třeba najít určitý kompromis k tomu, aby si obě strany navzájem vyhověly. Pro 40 % (12) manažerů je udržení komunikace bez konfliktů zásadně důležitým aspektem v komunikačním procesu. Vážený průměr činí 4,97 bodu, názorovost manažerů je možné považovat za středně variabilní, protože míra variačního koeficientu se pohybuje na úrovni 21,74 %.

Graf 31 Komunikace bez konfliktů



V rámci komunikačních dovedností je pro dotazované manažery nejdůležitějším aspektem v komunikačním procesu udržení pozornosti, zásadní význam pozornosti přisuzuje 53 % respondentů. Vážený průměr je u této otázky nejvyšší a představuje 5,50 bodů z možných 6. Nikdo z respondentů ji neoznačil za bezvýznamnou, je tedy předpokladem, že udržení pozornosti je velmi důležitým aspektem v manažerské komunikaci. Jako druhá nejlépe hodnocená otázka byla schopnost naslouchání, tu respondenti hodnotili průměrně 5,43 body, ani u této otázky nikdo z manažerů neoznačil schopnost naslouchání za bezvýznamnou. Na druhé straně, ve skupině komunikačních dovedností, na poslední příčce skončila schopnost empatie, přesto s vysokým hodnocením. Vážený průměr tvoří 4,77 bodu. Tento výsledek napovídá tomu, že manažeři jsou schopni respektovat, když druhá strana postrádá schopnost jistého vcítění se do druhého. Průměrná variační koeficient v celé skupině činí 14,75 %, tento výsledek je možné považovat za stejnorodou názorovost manažerů.

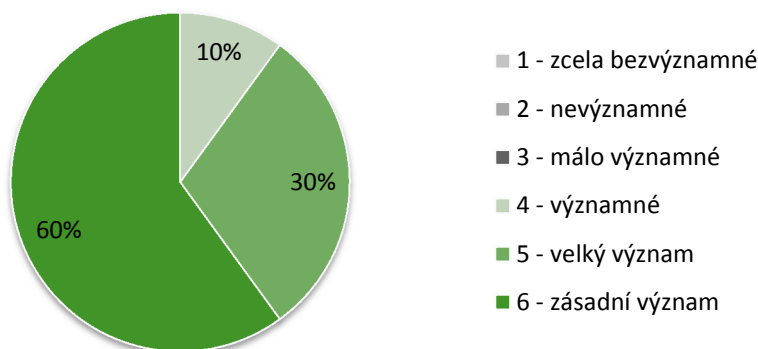
Tabulka 5: Vyhodnocení - komunikační dovednosti

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI	1	2	3	4	5	6	Pořadí	Vážený průměr	Směrodatná odchylka (σ)	Variační koeficient (V) v %
Udržení pozornosti	0	0	0	1	13	16	1.	5,50	0,56	10,23
Schopnost naslouchání	0	0	0	1	15	14	2.	5,43	0,56	10,28
Schopnost empatie	0	0	1	11	12	6	5.	4,77	0,80	16,86
Vyjednávací schopnosti	0	0	1	4	16	9	3.	5,10	0,75	14,63
Komunikace bez konfliktů	0	1	2	6	9	12	4.	4,97	1,08	21,74

4.3.6 Principy efektivní komunikace

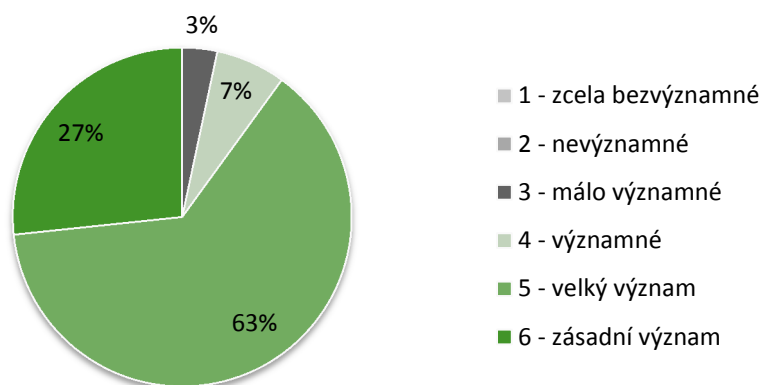
V poslední skupině zabývající se principy efektivní komunikace hodnotili respondenti míru jistoty vzájemného pochopení. Ta se ukázala jako velmi důležitý aspekt, protože více než polovina (18) respondentů hodnotila tento předmět zkoumání zásadním významem. Celkově byly odpovědi u této otázky velmi konzistentní, to vykresluje variační koeficient, který je 12,20 %. Vážený průměr u této otázky byl 5,50 z možných 6 bodů, což je také velmi vysoké číslo.

Graf 32 Jistota vzájemného pochopení



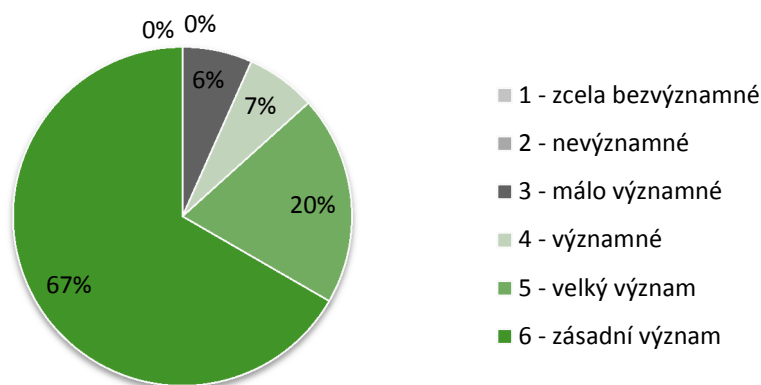
Stejně jako u předchozí otázky se odpovědi nelišily ani v hodnocení otázky, která se zabývala uvedením do kontextu ve sdělované informaci. Variační koeficient představuje hodnotu 13,05 %. 63 % (19) všech dotazovaných této otázce dalo velký význam. Vážený průměr dosáhl hodnoty 5,13 bodů.

Graf 33 Uvedení do kontextu



Poslední otázka kategorie efektivní komunikace, ale zároveň i poslední otázka celého dotazníkového šetření, patřila vzájemnému respektu v komunikaci, tedy nepodceňování druhé osoby, se kterou komunikujeme. Vzájemný respekt se stal zásadním významem pro 67 % (20) dotazovaných. Ani u této otázky se odpovědi zásadně neodchylovaly. Variační koeficient představuje 16,18 % a vážený průměr charakterizuje vysoké číslo 5,47 bodu.

Graf 34 Respekt při komunikaci



V poslední skupině otázek je pro respondenty nejdůležitější jistota vzájemného pochopení. Na druhém místě je vzájemný respekt a jako poslední uvedení do kontextu.

Tabulka 6: Vyhodnocení - principy efektivní komunikace

<i>PRINCIPY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>Pořadí</i>	<i>Vážený průměr</i>	<i>Směrodatná odchylka (σ)</i>	<i>Variační koeficient (V) v %</i>
<i>Jistota vzájemného pochopení</i>	0	0	0	3	9	18	1.	5,50	0,67	12,20
<i>Uvedení do kontextu</i>	0	0	1	2	19	8	3.	5,13	0,67	13,05
<i>Respekt při komunikaci</i>	0	0	2	2	6	20	2.	5,47	0,88	16,18

4.4 Přehled získaných výsledků

Pro celkové shrnutí a přehlednost všech otázek dotazníkového šetření byla vypracována tabulka č. 7. V té jsou rozděleny prvky komunikace do logicky stanovených kategorií. U každé otázky jsou vypočteny hodnoty statistické analýzy a následně stanoveno pořadí ve skupině i v celkovém pořadí mezi jednotlivými prvky komunikace.

Tabulka 7: Vyhodnocení všech získaných výsledků

<i>Prvek komunikace</i>	<i>Vážený průměr</i>	<i>Směrodatná odchylka</i>	<i>Variační koeficient</i>	<i>Pořadí ve skupině</i>	<i>Pořadí celkově</i>
<i>OBSAH SDĚLENÍ</i>					
<i>Strukturovanost informací</i>	5,63	0,71	12,54	1.	1
<i>Ověření informací</i>	5,60	0,66	11,85	2.	2
<i>Vlastní úsudky</i>	4,50	1,23	27,37	3.	18
<i>VERBÁNÍ FORMA KOMUNIKACE</i>					
<i>Správná artikulace</i>	4,13	1,18	28,44	5.	22-23
<i>Rychlost řeči</i>	4,07	1,24	30,41	6.	25
<i>Hlasitost řeči</i>	3,93	1,34	34,07	7.	28
<i>Přestávky ve sdělení</i>	3,57	1,52	42,63	8.	29

<i>Nepoužívání prázdných slov</i>	4,47	1,18	26,32	4.	19
<i>Nepoužívání barbarismů</i>	4,57	1,09	23,78	3.	16
<i>Formulace písemného sdělení</i>	5,13	0,72	13,99	1.	7-8
<i>Úroveň gramatiky v písemném projevu</i>	4,77	1,33	27,98	2.	14-15
<i>Tykání v komunikaci</i>	3,17	1,42	44,72	9.	30
NEVERBÁLNÍ FORMA KOMUNIKACE					
<i>Správné podání ruky</i>	4,53	1,15	25,30	2.	17
<i>Očí kontakt</i>	4,80	0,98	20,41	1.	12-13
<i>Komunikace prostřednictvím mimiky</i>	4,10	1,16	28,41	4.	24
<i>Gesta jako doprovodné prvky</i>	4,00	1,18	29,58	5.	27
<i>Vzdálenost mezi účastníky</i>	4,13	1,20	29,12	3.	22-23
KOMUNIKAČNÍ KANÁLY					
<i>Relevantní obsah sdělení</i>	4,97	0,75	15,14	1.	10-11
<i>Nefiltrovaná přímá zpětná vazba</i>	4,80	1,01	21,11	2.	12-13
<i>Formální komunikace</i>	4,03	1,22	30,35	5.	26
<i>Neformální komunikace</i>	4,40	1,08	24,62	3.	20
<i>Forma sdělení dle obsahu</i>	4,37	1,25	28,65	4.	21
KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI					
<i>Udržení pozornosti</i>	5,50	0,56	10,23	1.	3-4
<i>Schopnost naslouchání</i>	5,43	0,56	10,28	2.	6
<i>Schopnost empatie</i>	4,77	0,80	16,86	5.	14-15
<i>Vyjednávací schopnosti</i>	5,10	0,75	14,63	3.	9

<i>Komunikace bez konfliktů</i>	4,97	1,08	21,74	4.	10-11
PRINCIPY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE					
<i>Jistota vzájemného pochopení</i>	5,50	0,67	12,20	1.	3-4
<i>Uvedení do kontextu</i>	5,13	0,67	13,05	3.	7-8
<i>Respekt při komunikaci</i>	5,47	0,88	16,18	2.	5

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření, které proběhlo ve společnosti Škoda Auto na úrovni středního a vyššího managementu, přineslo značné množství informací a zajímavých poznatků. Na základě určení celkového pořadí všech prvků komunikace bylo zjištěno, jaké prvky komunikace manažeři preferují a kladou na ně důraz a naopak, které komunikační prvky nejsou zásadně důležité při jejich práci.

Vůbec největší význam respondenti přisuzují kategorii obsahu sdělení, konkrétně otázkám strukturovanosti sdělovaných informací a ověření informací. V procesu komunikace je pro manažery nezbytné sdělovat i přijímat informace, které jsou strukturované, tedy mají logicky srovnané obsahové uspořádání a jejich správnost a ověření, tedy informace, které se zakládají na faktech a nejsou pouhou domněnkou. Další kategorií komunikačních prvků, které dosahují velmi dobrých výsledků, je kategorie principů efektivní komunikace, respektive prvky komunikace týkající se vzájemného pochopení a respektu při komunikaci. Pro respondenty na manažerských pozicích je zásadně důležité s druhou stranou komunikovat takovým stylem, aby výsledkem bylo vzájemné pochopení všech sdělovaných informací a postojů. Neopomenutelným aspektem v komunikačním procesu je pro dotazované dosažení absolutního respektu, jinými slovy nikdo z respondentů nechce být při předávání či přijímání informací nerespektován, a proto i manažeři své komunikační protějšky nepodceňují a berou je zcela vážně.

Na druhé straně nejsou pro manažery zásadně významné některé komunikační prvky ze skupiny verbální a neverbální formy komunikace. Patří mezi méně důležité prvky v rámci verbální komunikace, například vhodná hlasitost řeči nebo činění přestávek ve sdělovaném projevu. Z tohoto výsledku lze předpokládat, že k těmto komunikačním prvkům jsou dotazovaní manažeři shovívaví a mají pro takové nedostatky pochopení. K prvkům neverbální komunikace, kterým není kladen nijak zvlášť velký význam, patří gesta jako doprovodné prvky sdělení a rozlišování správné vzdálenosti mezi účastníky jednání.

V rámci otevřených dotazníkových otázek měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor na nejvyužívanější komunikační kanály. Zároveň měli určit nejpřetíženější komunikační kanál a navrhnout pro něj přijatelné řešení. Celkové nejvyužívanějším prostředkem komunikace se stala podle manažerů elektronická forma komunikace,

konkrétněji komunikace prostřednictvím e-mailu. Nejvyužívanějším, ale podle dotazovaných i nejpřetíženějším kanálem je tentýž prostředek komunikace. Tento výsledek může být z velké části ovlivněn tím, že většina dotazovaných respondentů pracuje v technickém vývoji společnosti, kde je každodenním chlebem tvorba prezentací a datových souborů, které se dále sdílejí s ostatními zaměstnanci či vedoucími pracovníky, proto je právě optimálním východiskem přenos dat a informací e-mailovou cestou. Z výsledků provedeného dotazníkové šetření je evidentní, že dotazovaní respondenti by uvítali změnu v e-mailové komunikaci, a to především správným dodržováním pravidel elektronické komunikace, konkrétněji vhodným zvolením adresátů a adresátům kopie e-mailové komunikace. Pro některé by bylo dostačujícím východiskem řešení problému a sdělování informací v rámci osobních setkání, či porad a meetingů.

Z provedeného průzkumu mezi manažery společnosti Škoda Auto je celkově evidentní, že manažeři komunikaci na jakékoli úrovni řízení nepodceňují a berou ji svědomitě. Pro svou práci si v procesu komunikace zároveň uvědomují důležitost a význam jednotlivých prvků komunikace. Tomuto tvrzení odpovídá výsledek hodnocení všech dříve zmíněných komunikačních prvků, jeho vážený průměr činí 4,65 bodů, z celkově možných 6 bodů, toto číslo je možné považovat za vysoké.

6 ZÁVĚR

Komunikace zasahuje do všedního života všech lidí a je neopomenutelnou součástí všech jedinců. V profesní oblasti je důležité přisuzovat jí význam a věnovat jí velkou pozornost, protože způsob a techniky, jakými je komunikace využívána, ovlivňují nejen manažera, potažmo jeho tým, ale především i efektivní chod celé organizace.

Hlavním cíle práce bylo zjistit, jaký význam přiřkládají manažeři ve společnosti Škoda Auto jednotlivým prvkům komunikace, které prvky pro ně mají v komunikačním procesu zásadní význam a které jsou méně preferované. Těchto cílů bylo dosaženo pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření byly dále statisticky testovány a následně vyhodnoceny.

Dotazovaní manažeři by si nedovedli představit svou každodenní komunikaci bez ověřených, řádně strukturovaných a korektních informací, těmto aspektům je přisuzován největší význam. V neposlední řadě je důraz kladen na komunikační prvky ze skupiny principů efektivní komunikace, respektive manažeři by nedokázali komunikovat bez jistoty vzájemného porozumění a bez vzájemného respektu. Největším problémem je podle vedoucích pracovníků přetíženost komunikačního kanálu prostřednictvím e-mailové komunikace. Ta je nevyužívanějším způsobem při zadávání úkolů, ale zároveň i nejpřetíženějším kanálem. Tento výsledek je možné přisuzovat nejen oblíbenosti, ale i rychlému růstu informačních technologií, kdy způsob komunikace prostřednictvím e-mailů využívá drtivá většina manažerů.

Z celé práce vyplývá, že manažeři ve společnosti Škoda Auto přisuzují jednotlivým prvkům komunikace vysoký význam. Lze očekávat, že se tento výsledek promítne do celé společnosti, a možná to je právě tím důvodem, proč je tato společnost tak atraktivním zaměstnavatelem, obchodním partnerem nebo preferovanou značkou automobilů.

7 LITERATURA

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol a ŠULEŘ Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, c2006. ISBN 80-251-0396-X.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

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

DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. *Komunikace v řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005, 164 s. ISBN 978-80-213-1295-1.

HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: ComputerPress, c1998. Management (ComputerPress). ISBN 80-7226-095-2.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. ComputerPress, a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Praha 2000, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85424-40-1.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Svoboda, 1988. 235 s. ISBN 80-85928-48-5.

MEHRABIAN, Albert. *Nonverbal communication*. New Brunswick, NJ: Aldine Transaction, 2007. ISBN 978-0202309668.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. ISBN 978-0060445553.

SCHNEIDEROVÁ, Anna a SCHNEIDER, Marek. *Komunikační dovednosti: učební text pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-268-2.

ŠKODA AUTO a.s. [online]. Škoda Auto a.s., 2017 [cit. 1. 3. 2017]. Dostupné také z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/120-let-skoda/logo>

ŠKODA Výroční zpráva 2015 [online]. Škoda Auto a.s., 2016 [cit. 1. 3. 2017]. Dostupné také z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

8 PŘÍLOHY

Příloha číslo 1: Seznam otázek použitých v dotazníkovém šetření.

Identifikační otázky

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk?

- méně než 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské – bakalářský stupeň
- Vysokoškolské - magisterský stupeň

Na jaké úrovni managementu pracujete?

- Management (koordinátor, team leader)
- Vyšší management (vedoucí, ředitel)

Obsah komunikace

Jaký význam přikládáte řádně strukturovaným a korektním informacím?

Jaký význam přikládáte ověření a správnosti sdělované informace?

Jaký význam v komunikaci přikládáte vlastním úsudkům a domněnkám ve sdělené informaci?

Verbální forma komunikace

Jaký význam přikládáte správné artikulaci?

Jaký význam přikládáte vhodné rychlosti řeči?

Jaký význam přikládáte hlasitosti řeči?

Jak významné je pro Vás dělat přestávky ve sdělovaném projevu?

Jaký význam přikládáte nepoužívání prázdných slov?

Jaký význam přikládáte nepoužívání barbarismů? (cizích termínů, se kterými druhá strana není seznámena)

Jaký význam přikládáte správné formulaci písemnému sdělení?

Jaký význam má podle Vás úroveň gramatiky v písemném sdělení?

Jaký význam přikládáte v komunikaci tykání?

Neverbální forma komunikace

Jaký význam přikládáte správnému podání ruky?

Jaký význam přikládáte očnímu kontaktu?

Jaký význam přikládáte komunikaci prostřednictvím mimiky?

Jaký význam přikládáte gestům jako doprovodným prvkům sdělení?

Jaký význam přikládáte správné vzdálenosti mezi účastníky jednání?

Komunikační kanály

Jak významný je podle Vás relevantní obsah sdělení? (Sdělení důležitých informací a ničeho navíc)

Jak významná je podle Vás nefiltrovaná přímá zpětná vazba? (není poskytnuta kvůli obavě ze sdělení něčeho nepříjemného)

Jaký význam má podle Vás formální komunikace vedená na stejné organizační úrovni?

Jaký význam má podle Vás neformální komunikace vedená na stejné organizační úrovni?

Jak významná je podle Vás forma sdělení dle jeho obsahu? (rozlišovat, jaké informace budou sděleny osobně, písemně nebo elektronicky)

Jakou formu komunikačních kanálů volíte při zadávání úkolů? (E-mail, ústní, jakákoli jiná)

Jaký komunikační kanál v současnosti považujete za přetížený? (E-mail, telefon, porady, jakýkoli jiný)

Jaké řešení navrhujete pro odlehčení tohoto kanálu?

Komunikační dovednosti

Jak významné je pro Vás udržení pozornosti při komunikaci?

Jaký význam přikládáte schopnosti naslouchání?

Jaký význam přikládáte schopnosti empatie?

Jak významné jsou podle Vás vyjednávací schopnosti?

Jak významné je pro Vás udržení komunikace bez konfliktů?

Principy efektivní komunikace

Jaký význam přikládáte jistotě vzájemného pochopení?

Jaký význam přikládáte k uvedení do kontextu k sdělované informaci?

Jak významný je podle Vás vzájemný respekt při komunikaci? (nepodceňování člověka se kterým komunikujete)