

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Komunikace v práci manažera**

**Bc. Sy Tomáš Nguyen**

© 2019 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sy Tomáš Nguyen

Podnikání a administrativa

Název práce

**Komunikace v práci manažera**

Název anglicky

**The Internal Communication for a Managerial Work**

---

### **Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit komunikační dovedností pro úlohu manažera ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

### **Metodika**

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše dle tematického zaměření. V praktické části práce je navržen způsob empirického výzkumu a formulace vlastních závěrů dle výsledků výzkumu.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

management, komunikace, komunikační proces, komunikační tok, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace, komunikační audit

---

## **Doporučené zdroje informací**

DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3

HURST, B. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, ISBN 80-85424-40-1

JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1708-1

KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9

KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88

NORTHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. SAGE Publication, USA, 2010, ISBN 978-1-4129-7488-2

STEERS, R. M., PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0070610312, 9780070610316

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOL. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4642-5

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Komunikace v práci manažera" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2019

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové, vedoucí diplomové práce, za pomoc, odborné vedení a rady při zpracování této diplomové práce. Dále chci poděkovat všem manažerům, kteří vyplnili online dotazníkové šetření. Hlavní poděkování patří manažerům z Mercedes-Benz Parts Logistics Eastern Europe s.r.o., již mi poskytli osobní rozhovor a pomohli při distribuci dotazníků dalším manažerům. Také chci poděkovat své rodině a přátelům za podporu po celý čas studia.

# Komunikace v práci manažera

## Abstrakt

Diplomová práce se primárně zabývá významem komunikace v práci manažera. Komunikace je ovlivněna mnoha faktory a cílem práce je nalézt, analyzovat a zhodnotit nejvýznamnější z nich. Interní komunikace uvnitř organizace má svá specifika, která jsou v teoretické části popsána a následně zkoumána v části praktické.

V literární rešerši jsou vysvětleny základní pojmy managementu a komunikace. Blíže rozepsána je úloha manažera a manažerské funkce, jež jsou úzce propojené s komunikací. Dále se práce zaměřuje na komunikační proces, jeho formy a prvky. V závěru teoretické části jsou popsány komunikační dovednosti.

V praktické části je charakterizována společnost, ve které byl proveden výzkum. Terénní výzkum práce je zaměřen na komunikační dovednosti a další faktory, jež ovlivňují efektivní komunikaci. Z výsledků výzkumu jsou formulovány vlastní závěry, které poslouží jako podklad pro zkvalitnění komunikace manažerů.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, komunikace, komunikační dovednosti, komunikační proces, verbální a neverbální komunikace, efektivnost komunikace, bariéry komunikace

# The Internal Communication for Managerial Work

## Abstract

The Diploma Thesis primarily deals with the importance of communication for managerial profession. Communication is influenced by various factors and the aim of this work is to find, analyze and evaluate these factors. Internal communication has its specifics, which are described in theoretical part and subsequently examined in the practical part.

The basic concepts of management and communication are explained in the literary research. The manager's role and managerial functions, which are closely linked to communication, are described in more detail. Furthermore, the thesis focuses on the communication process, its forms and elements. At the end of the theoretical part, communication skills are described.

In the practical part, the research was carried out on a particular company. Field research is focused on communication skills and other factors that influence effective communication. From the results of the research are formulated conclusions, which will serve as a basis for improving the communication of managers.

**Keywords:** management, manager, manager functions, communication, communication skills, communication process, verbal and nonverbal communication, effective communication, communication barriers



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
1.1 Cíl práce .....	13
1.2 Metodika .....	13
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
2.1 Management.....	14
2.1.1 Management jako proces řízení .....	14
2.1.2 Management jako řídicí pracovníci .....	15
2.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení .....	16
2.2 Manažer.....	16
2.2.1 Kompetence manažera.....	17
2.2.2 Styly řízení.....	18
2.2.3 Vztah manažera k podřízeným .....	20
2.2.4 Komunikace se spolupracovníky .....	20
2.3 Manažerské funkce.....	22
2.3.1 Plánování .....	23
2.3.2 Organizování.....	25
2.3.3 Personální zajištění .....	27
2.3.4 Rozhodování .....	28
2.3.5 Vedení lidí.....	31
2.3.6 Kontrola .....	36
2.4 Komunikace .....	37
2.4.1 Komunikační proces a jeho prvky .....	38
2.4.2 Komunikace v organizaci .....	39
2.4.3 Verbální komunikace.....	41
2.4.4 Neverbální komunikace .....	44
2.4.5 Interkulturní komunikace.....	49
2.4.6 Bariéry v komunikaci.....	50
2.4.7 Komunikační dovednosti .....	51
<b>3 Vlastní práce.....</b>	<b>53</b>
3.1 Charakteristika společnosti .....	53
3.2 Organizační struktura .....	56
3.3 Kvalitativní výzkum.....	58
3.3.1 Osobní rozhovory .....	58
3.3.2 Zhodnocení kvalitativního výzkumu .....	62
3.4 Kvantitativní výzkum.....	63
3.4.1 Analýza výsledků dotazníkové šetření .....	64

3.4.2	Zhodnocení kvantitativního výzkumu .....	88
<b>4</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>90</b>
4.1	Zhodnocení výsledků .....	90
4.2	Doporučení .....	90
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>95</b>

## Seznam příloh

Příloha A: Online dotazník .....	95
Příloha B: Otázky polostrukturovaného rozhovoru .....	105

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Role manažerských funkcí při naplňování podnikových cílů .....	23
Obrázek 2: Obsah plánů .....	24
Obrázek 3: Postup tvorby plánu .....	25
Obrázek 4: Plochá organizační struktura .....	27
Obrázek 5: Strmá organizační struktura.....	27
Obrázek 6: Typy rozhodování.....	29
Obrázek 7: Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování .....	30
Obrázek 8: Typy rozhodovacích problémů podle úrovní řízení .....	31
Obrázek 9: Maslowova pyramida potřeb .....	32
Obrázek 10: Základní schéma koučinku .....	34
Obrázek 11: Optimální kombinace vedoucího a manažera .....	35
Obrázek 12: Základní typy kontroly .....	36
Obrázek 13: Model komunikačního procesu .....	39
Obrázek 14: Komunikace v organizaci .....	41
Obrázek 15: Paralingvistické aspekty řeči .....	42
Obrázek 16: Prostorové vzdálenosti .....	47
Obrázek 17: Představenstvo Daimler AG .....	56
Obrázek 18: Organizační struktura .....	57

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	64
Tabulka 2: Věkové rozdělení respondentů.....	65
Tabulka 3: Dosažené vzdělání .....	66
Tabulka 4: Manažerská úroveň respondentů .....	67
Tabulka 5: Společnost.....	68
Tabulka 6: Počet přímých podřízených .....	69
Tabulka 7: Délka manažerské praxe .....	70
Tabulka 8: Jazyková vybavenost .....	71
Tabulka 9: Národnost.....	72
Tabulka 10: Jazyk interní komunikace .....	73
Tabulka 11: Komunikační kanály .....	74
Tabulka 12: Prvky verbální komunikace .....	75

Tabulka 13: Prvky neverbální komunikace .....	76
Tabulka 14: Porady .....	77
Tabulka 15: Kontakt s nadřízeným .....	78
Tabulka 16: Sdělení zpětné vazby .....	79
Tabulka 17: Příjem zpětné vazby .....	80
Tabulka 18: Hodnocení komunikačních dovedností .....	81
Tabulka 19: Komunikační bariéry .....	82
Tabulka 20: Zdroje informací .....	83
Tabulka 21: Interní komunikace .....	84
Tabulka 22: Účast na kurzech komunikace .....	85
Tabulka 23: Ochota účasti na kurzech komunikace .....	86
Tabulka 24: Poskytování kurzů komunikace .....	87

## Seznam grafů

Graf 1: Procentuální rozdělení mužů a žen .....	64
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku .....	65
Graf 3: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání .....	66
Graf 4: Rozdělení respondentů dle manažerské úrovně .....	67
Graf 5: Rozdělení respondentů dle společnosti .....	68
Graf 6: Počet přímých podřízených .....	69
Graf 7: Délka manažerské praxe .....	70
Graf 8: Jazyková vybavenost respondentů .....	71
Graf 9: Národnost respondentů .....	72
Graf 10: Jazyk interní komunikace .....	73
Graf 11: Komunikační kanály .....	74
Graf 12: Význam verbální komunikace .....	75
Graf 13: Význam neverbální komunikace .....	76
Graf 14: Četnost porad s vlastním týmem .....	77
Graf 15: Četnost komunikace s nadřízeným .....	78
Graf 16: Četnost sdělování zpětné vazby .....	79
Graf 17: Četnost přijaté zpětné vazby od nadřízených .....	80
Graf 18: Úroveň komunikačních dovedností .....	81
Graf 19: Komunikační bariéry .....	82
Graf 20: Zdroje informací .....	83
Graf 21: Interní komunikace .....	84
Graf 22: Účast na kurzech komunikace .....	85
Graf 23: Ochota účasti na kurzech komunikace .....	86
Graf 24: Poskytované kurzy zaměstnancům .....	87

# 1 Úvod

Komunikace je jednou ze základních a nezbytných lidských činností, které slouží pro sdílení a přijímání informací mezi jedinci a skupinami. Jedná se o nepostradatelnou součást života. Detailním rozbořením této problematiky se ukazuje, jak rozsáhlým a složitým tématem komunikace je. Všechny výše zmíněné argumenty jednoznačně poukazují na důležitost komunikace a na důvody, proč ji zkoumat. Má mnoho aspektů, jež je zapotřebí splnit, aby docházelo k efektivní komunikaci.

V současné době je komunikace v praxi manažera a schopnost ji ovládat velmi populárním tématem, které blízce souvisí s manažerskými funkcemi. Způsob, jakým manažer komunikuje se svými podřízenými, ale i nadřízenými, velice významně ovlivní nejen jeho postavení ve společnosti, avšak také motivaci a spokojenost jeho spolupracovníků, a tedy úspěšnost celé organizace.

Pro manažery je klíčové nalézt a pracovat s faktory, které ovlivňují komunikaci. Mohou to být komunikační dovednosti či jiné manažerské činnosti, které podporují nebo naopak brání efektivnímu předávání informací.

V moderním managementu je kladen větší důraz na vedení lidí. Cílem manažerů je udržovat dobré vztahy se spolupracovníky, aby byli loajální, výkonní a spokojení v práci. Vše závisí na způsobu jejich komunikace, na schopnosti vyhodnotit danou situaci a podle té s pracovníkem jednat. Důležitým předpokladem pro manažera je rovněž poznat povahu podřízeného, podle níž následně přizpůsobí styl komunikace tak, aby se zaměstnanec cítil komfortně a byl vůči svému nadřízenému zcela upřímný.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na problematiku komunikace v praxi manažera. Je členěna do dvou částí, a to teoretické a praktické. První část vychází z teoretických východisek, jejichž základnu tvoří odborná literatura a dosavadní výzkumy. Vysvětluje základní pojmy a seznamuje s tématem managementu a komunikace. Druhou část tvoří vlastní práce, jež zkoumá komunikaci manažerů ve vybrané společnosti formou dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s manažery.

Zjištění a doporučení vyplývající ze závěru vlastní práce poslouží dané společnosti jako podklad pro zlepšení komunikace manažerů.

# **Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit komunikační dovednosti a faktory, které ovlivňují interní komunikaci v práci manažera. Dílčími cíli je prostudování odborné literatury, na jejíž základě je zpracována literární rešerše a formulace vlastních závěrů z provedeného terénního výzkumu.

## **1.2 Metodika**

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byla zpracována literární rešerše na stanovené téma. Podrobněji byly rozepsány manažerské funkce a komunikace manažera. V praktické části byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum probíhal formou osobních rozhovorů s pěti manažery společnosti Mercedes-Benz Parts Logistics Eastern Europe s.r.o. a kvantitativní výzkum byl proveden formou online dotazníkového šetření, které vyplnili manažeři společnosti Daimler AG. Na základě výsledků výzkumu byl formulován vlastní závěr.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Management

Management vznikl v době, kdy lidé začali vytvářet skupiny k dosahování takových cílů, které nemohly být dosaženy jednotlivci. Společnost se začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, a tím pojem management vzrůstal na významu. Jako příklad z historie lze zmínit stavbu pyramid nebo řízení státu, armády a církve. Management se tak stal jednou z nejdůležitějších lidských činností. (Wehrich, a další, 1993)

Management lze do češtiny přeložit jako řízení. Avšak v současnosti má tento výraz mezinárodní platnost a netřeba jej překládat. Důležité je vysvětlit, co výraz management znamená. Management je chápán ve třech významových rovinách. Těmi jsou řídicí pracovníci, proces řízení a soubor poznatků o řízení. (Blažek, 2014)

#### 2.1.1 Management jako proces řízení

Proces řízení probíhá v různých systémech – biologických, společenských nebo technických. Management je ale speciálním případem řízení, a to řízení v organizacích. Tento proces je složitý a obtížně uchopitelný, proto existuje velké množství definic, kde každá z nich zachycuje pouze některé z vlastností managementu, ale žádná ho nevystihuje komplexně. Jako příklad jsou níže uvedeny některé z nich. (Blažek, 2014)

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* (Wehrich, a další, 1993, s. 16)

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“* (Donnelly, a další, 1997, s. 24)

*„Management znamená působení na lidi tak, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a úkoly přitom byly optimálně splněny.“* „Managementem rozumíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování.“ (Maxa, 2011, s. 8)

*„Lze však pracovat též se širším vymezením managementu, kdy jde o dosahování cílů nejen prostřednictvím lidí, ale rovněž ostatních zdrojů organizace, ke kterým se řadí finanční zdroje, stroje a zařízení, informace atd. Z toho plyne, že manažer dosahuje cíle prostřednictvím všech zdrojů, přesněji řečeno, prostřednictvím těch, vůči kterým má dispoziční pravomoc.“* (Blažek, 2014, s. 192)

### 2.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Personifikace pojmu management je v podniku chápána jako skupina řídicích pracovníků, která má na starosti chod organizace a je odpovědná za její fungování a výsledky. Významnost managementu pro prosperitu organizace roste a s tím roste i důležitost manažerů. Je třeba upozornit na to, že doba, kdy podřízení pouze plnili rozkazy vedoucího, se stává minulostí. Podíl zaměstnanců na řízení firmy se zvyšuje, což znamená, že mnohé činnosti, které dříve vykonával pouze manažer, v současné době realizují jeho podřízení. To však neznamená nižší náročnost manažerské práce a její důležitost pro úspěch firmy. Právě naopak. Manažer musí být schopný ponechat prostor svým podřízeným k samostatné tvůrčí práci, včetně podílení se na řízení, to také souvisí s delegováním, a musí umět své podřízené vést k tomu, aby tuto příležitost řídit ochotně a efektivně využili. To vše souvisí na schopnostech komunikace, motivování a zejména koučování. (Blažek, 2014)

V moderním managementu lze manažery dělit do tří úrovní: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Blažek (2014) dělí manažery takto:

1. Manažeři první linie jsou vedoucí pracovníci, kteří působí na nejnižším stupni řízení. V podniku zabývajícím se výrobou jsou manažery první linie mistři, v obchodě je to vedoucí prodejny, na univerzitě vedoucí katedry a v nemocnici primáři. Společným prvkem manažerů první linie je bezprostřední styk s výkonnými pracovníky.
2. Manažeři středního managementu operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí jako zprostředkovatelé informací sdělených top managementem dále do podniku. Je to převodní jednotka mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.
3. U menších podniků mohou být vrcholovými manažery i vlastníci. U větších organizací to zpravidla bývají zaměstnanci, kteří řídí celou organizaci. Vrcholoví manažeři (top management) se zodpovídají vlastníkům, respektive nadřízeným orgánům a reprezentují podnik navenek vůči dodavatelům, zákazníkům, státním orgánům, bankám a podobně.

V současných podmínkách vysoce dynamického prostředí se stále častěji uplatňují informační systémy a tím pádem se mění trendy stylu vedení. Střední management proto postupně ztrácí na významu, a management první linie se více propojuje s výkonnými složkami. Naopak je tomu na úrovni top managementu, kde náročnost řídicí práce roste a spolu s tím roste i její význam. (Blažek, 2014)

### 2.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Management lze považovat také za vědu či umění. Tento vědní obor se rozvíjí přibližně sto let a vychází především z praxe. Pouze poznatky z manažerské praxe však nestačí. Pro rozvoj managementu je třeba doplnit znalosti z vědních oborů jako jsou psychologie, sociologie, ekonomie a právo. Vědní obor management se zabývá chováním lidí a vztahy mezi nimi. Na rozdíl od exaktních věd nelze v managementu formulovat základní vztahy jako obecně platné zákony, ale pouze jako zákonitosti, jež mají pravděpodobnostní charakter. Platnost některých vztahů v určitých situacích závisí na řadě faktorů, které nemusí být manažerovi známé. Proto je management považován za symbiózu vědy a umění, přičemž umění je představováno schopnostmi manažera řešit různé situace na základě svých zkušeností a intuice. (Blažek, 2014)

Jednoznačně lze konstatovat, že management má dostatek kvalitních poznatků, aby bylo možné ho vyučovat jako vědní obor pro budoucí manažery. Podle Blažka (2014, s. 16) by měla výuka managementu intenzivně rozvíjet tři kompetence: „*odbornou kompetenci, spjatou s vědomostní inteligencí, dovednostní kompetenci, svázanou s aktivizační inteligencí, a osobnostní kompetenci, spojenou s emoční inteligencí.*“ K tomu napomáhají aktivní metody výuky, které jsou mostem od teoretického získávání poznatků o managementu k praktickému rozvoji manažerských dovedností. Aktivní metody výuky mají tři formy.

První z nich je prezentace a diskuze určitých tematických okruhů managementu. Cílem je prohloubit teoretické poznatky získané studiem literatury.

Druhou formu představují případové studie. Jedná se o analýzu smyšlených či reálných situací v práci manažera. Cílem je hledání řešení problémů v různých situacích.

Třetí formou jsou manažerské hry. V rámci manažerských her jsou simulovány reálné situace z manažerské praxe. Čím více jsou hry komplexnější a reálnější, tím je rozvoj manažerských schopností a dovedností výraznější. (Blažek, 2014)

## 2.2 Manažer

Manažer je formálně zvolená osoba působící v organizaci na pozici vedoucího pracovníka, jenž má na starost tým spolupracovníků, s jehož pomocí dosahuje stanovené cíle. Manažer je jako řídicí jednotka nositelem procesu managementu a působí na lidi jako na řízené jednotky. Je odpovědný za efektivitu a výsledky svěřené organizace, skupiny lidí nebo jednotlivce. (Khelerová, 2006)



Vedoucí pracovník by měl být empatický a schopný posoudit schopnosti a ambice svých podřízených. Má za úkol působit na své spolupracovníky tak, aby je přesvědčil k určitému jednání, kterým je možno dosáhnout cíle. Manažer je komunikačním prostředníkem mezi vedením podniku a jeho pracovníky. Měl by být schopný sdělit vizi budoucího rozvoje podniku a inspirovat zaměstnance.

*„Manažer by měl být vyrovnanou osobností, která ví, že veškerá energie se vynakládá efektivně. K této vyrovnanosti patří i notná dávka životního optimismu.“* (Khelerová, 2006, s 81)

Osobnost člověka vyjadřuje jeho způsob chování. Žádoucí povahové vlastnosti manažera jsou například charisma, pozitivní vztah k lidem, umění naslouchat, inteligence, autorita, asertivita, vyrovnanost, empatie, zdravá sebedůvěra, sebeovládání, odvaha, ctižádostivost, rozhodnost, odpovědnost, originalita, houževnatost a energie. Na osobnosti manažera je závislá atmosféra, která panuje v týmu a ovlivňuje jeho výkon. (Bělohlávek, 2008)

### **2.2.1 Kompetence manažera**

Člověk na pozici manažera musí disponovat řadou dovedností, znalostí a osobnostními vlastnostmi. Takové schopnosti jsou vrozené, získané či kombinace obojího. Podle Maxy (2011) patří mezi hlavní schopnosti správného manažera:

- Temperament a inteligence – způsob chování a prožívání, schopnost porozumět myšlenkám a pocitům druhých lidí, dovednost předávat ostatním vlastní myšlenky a pocity, umění klást vhodné otázky a schopnost řešit problémy.
- Umění řídit – osoby, které chtějí řídit ostatní lidi a jsou touto činností uspokojeni.
- Vůdčovství – osobnost, která má silný vliv na ostatní a přirozenou autoritu, spoléhá se na své charisma a zkušenosti.
- Empatie – schopnost vcítit se do potřeb a prožívání jiných lidí.
- Podnikavost – schopnost vyhledávat nebo vytvářet příležitosti, které využívá ve prospěch organizace.
- Poznávání a učení se – schopnost celoživotního vzdělávání se a zdokonalování již osvojených dovedností a znalostí, poznávání nových metod a jejich použití v praxi.

- Systematičnost a organizovanost – schopnost zavést systém a organizovat činnosti/procesy.
- Image a autorita – charakteristický obraz osobnosti manažera, schopnost si prosadit své názory a ovlivnit chování lidí.
- Rozhodnost – umění správného rozhodnutí na základě relevantních informací a intuice.
- Komunikativnost – komunikační přístup manažera, způsob jeho komunikace a naslouchání.

Kompetence vyjadřují schopnost vykonávat kvalifikovanou práci ve stanovené čase a odpovídající kvalitě. Na rozdíl od kvalifikace se kompetence vyznačují jednáním v reálných situacích. Jde o schopnost jednat flexibilně v závislosti na měnících se okolnostech. (Lojda, 2011)

V oblasti managementu jde o způsobilost manažera vést podnik. Kompetentnost manažera rozděluje Veber (2009) na znalosti, dovednosti a osobnost.

Znalosti jsou získané především vzděláváním, které zahrnuje tradiční školství (základní, střední a vysoké školy), vzdělávací kurzy, školení, přednášky, semináře a sebevzdělávání (čtení knih, odborných článků apod.). Z hlediska potřeby úspěšnosti manažerů jsou důležité především odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví, podvojně účetnictví, tržní situace v dané oblasti atd.) a znalost managementu (obecné znalosti řízení, které se uplatňují při řízení nejrůznějších odvětví a organizací).

Dovednosti jsou praktické postupy získané tréninkem a především praxí. Praktické dovednosti se využívají při plánování, organizování, rozhodování a kontrole. Mezi hlavní dovednosti se řadí time management, vedení lidí, delegování a motivování. Patří sem také znalost práce s výpočetní technikou a umění prezentace. Nelze tedy opomenout jednu z nejdůležitějších dovedností, jež je komunikace s lidmi.

### **2.2.2 Styly řízení**

Nelze říci, že ten či onen styl je nejlepší. Vše záleží na situaci a na lidech, se kterými je potřeba pracovat a podle toho přizpůsobit styl řízení. V situacích, kdy se musí manažer rychle rozhodnout a nemá čas na konzultaci se svými pracovníky, je lepší prosadit autokratický styl. Stejně tak tomu je u pracovníků, kteří nejsou kompetentní pro samostatnou činnost a raději budou mít přesně určeno, co mají dělat a jakým způsobem. Naopak v situacích, kdy je k dispozici dostatek času pro kreativní řešení, je prospěšné se poradit se svými spolupracovníky, vyslechnout si jejich názory a připomínky na danou situaci a dojít

ke společnému řešení. V tu chvíli lze použít demokratický styl řízení. Použití liberálního stylu řízení u konkrétního pracovníka se vyplatí tehdy, když v něj má manažer plnou důvěru. Ví, že je podřízený zodpovědný, rád přijímá výzvy, je kreativní, nemá rád dozor apod.

Ideální manažer by měl dokázat vést své lidi všemi níže uvedenými styly řízení. Jeho úkolem je přizpůsobit se osobě, se kterou jedná a situaci, ve které se nachází. Hlavním cílem je dosažení určitého chování lidí, jež je v danou chvíli potřebné. (Maxa, 2011)

Veber (2009) ve své knize zmiňuje tyto styly řízení:

### **Autokratický styl**

Manažer prosazující tento styl řízení se zaměřuje jenom na svůj názor a informace. Nepřijímá názory ostatních, rozhoduje pouze on sám. Neposkytuje informace svým spolupracovníkům, ale uděluje direktivní příkazy a očekává jejich bezpodmínečné splnění. Výhodou tohoto stylu řízení je rychlost rozhodování. Dále může vyhovovat pracovníkům, kteří se bojí samostatně pracovat a rozhodovat.

### **Demokratický styl**

V demokratickém stylu řízení dává manažer prostor i ostatním sdělit svůj názor. Vedoucí osoba bere v úvahu připomínky a informace druhých, avšak při rozhodování má hlavní slovo ona. Pravidelně informuje o dalších postupech podniku. Nepoužívá příkazování, nýbrž se snaží přesvědčovat logickými argumenty a motivovat. Zvyšuje zájem, iniciativu a spokojenost pracovníků.

### **Participativní styl**

Participativní styl řízení znamená spolupodílení se pracovníků při procesu rozhodování. Existuje zde důvěra manažera ve své podřízené. Společně vytyčují cíle a navrhují způsoby k jejich dosažení. Odpovědnost nesou všichni stejnou měrou. Tato metoda je vhodná v týmech, kde panují dobré vztahy a všichni členi týmu jsou schopni vzájemně spolupracovat.

### **Liberální styl**

V tomto stylu řízení ponechává manažer svým pracovníkům značnou volnost. Pracovníci rozhodují samostatně bez zásahu vedoucího. Zásah manažera do procesu je pouze v případě nutnosti. Odpovědnost nesou individuálně členi týmu. Liberální styl řízení je vhodný pro kompetentní a vysoce kvalifikované týmy.

### 2.2.3 Vztah manažera k podřízeným

Opomineme-li společenský statut manažera, stávají se tak rozhodujícími prvky vztahu manažera k podřízeným jeho osobnost (charisma), způsob komunikace, chování a vystupování. Kladné vztahy prospívají dobré atmosféře v týmu, usnadňují komunikaci a zvyšují efektivitu práce. Manažer nemůže mít důvěru, když sám nedůvěřuje svým lidem. V dobře fungujícím vztahu vládne vzájemná důvěra. Musí být oprávněná, na základě chování, dosavadních pracovních výsledků a intuice. V tomto směru je důležité mít schopnost odhadnout člověka. (Khelerová, 2006)

*„Skutečně dobrý vedoucí umí přiznat své slabé stránky. Podstatou úspěchu pak je obklopit se takovými spolupracovníky, kteří vynikají právě tam, kde má manažer slabé stránky, opřít se o ně a delegovat na ně příslušné úkoly“* (Khelerová, 2006, s. 81)

### 2.2.4 Komunikace se spolupracovníky

Potřeba komunikačních dovedností roste přímo úměrně s postavením pracovníka v organizaci. Manažer se při své práci bez komunikace neobejde. Při kterékoliv činnosti manažera související s lidmi, nutně potřebuje používat právě komunikaci. Tím se komunikace stává jednou z nejdůležitějších dovedností manažera, protože je používána každý den a bezpochyby ovlivňuje úspěšnost manažerské práce. Komunikace je prostředek, jakým působí na ostatní. Snaží se ovlivňovat své podřízené, předávat jim potřebné informace a motivovat je k práci. Snaha manažera předat svou myšlenku podřízeným může mít mnoho forem. Mohou to být například osobní rozhovory, písemné vzkazy, elektronická pošta nebo kombinace vícero forem. I nečinnost je určitým prvkem komunikace, proto je v zájmu manažera přistupovat ke komunikaci aktivně. Chce-li manažer správně ovlivňovat, motivovat a nabádat své podřízené, aby se ubírali stejným směrem jako jeho vize, musí svá slova podpořit činy. Komunikace prostřednictvím činů je také jednou z forem komunikace, a to velice důležitou. Nikdo nebude přijímat manažerova slova, pakliže vidí v chování manažera pravý opak.

### Zadávání úkolů

Při zadávání úkolů je extrémně důležité, aby příjemce informace správně pochopil sdělení. Proto je nejlepší formou osobní komunikace, kdy si manažer může vhodně položenými otázkami ověřit, zda podřízený správně chápe zadání úkolu. Přestože úkol vykonává podřízený, manažer je odpovědný za výsledek práce, proto je v jeho zájmu, aby podřízenému předal veškeré potřebné informace a zároveň, aby jim správně rozuměl. Při

zadávání úkolů je tedy nezbytné, aby podřízený poskytl manažerovi zpětnou vazbu a ujistil ho tím, že zadání rozumí a je schopen práci vykonat. Výhodou osobního rozhovoru je možnost přímého řešení nesrozumitelných úkolů. Je to lepší varianta, než když se nejasnosti v zadání práce projeví až při realizaci. Proto se vyplatí věnovat dostatečně velké množství času při komunikaci s podřízeným.

## **Pochvala**

Pochvala je efektivní způsob motivace. Sdělená pochvala by měla být zasloužená a upřímná a má velký dopad, pokud je vyřčena veřejně. Je to jedním z nástrojů, jak může manažer ovlivnit své podřízené. Správně sdělená pochvala může mít mnohdy daleko větší efekt než hmotné stimuly. Pocit zadostiučinění může podřízeného motivovat k vyššímu pracovnímu nasazení.

Správné načasování a forma pochvaly je také důležité. Zpravidla má největší vliv bezprostředně po ukončení zadaného úkolu. Manažer tím dává najevo, že se zajímá o práci svých podřízených. Nejlépe by měl manažer říct, co konkrétně se mu líbilo a proč.

Manažer si však musí být vědom, že příliš častá pochvala má opačný efekt. Podřízení ji začnou považovat za samozřejmost a ztratí u nich váhu. Proto by měl manažer s tímto nástrojem zacházet obezřetně.

## **Kritika**

Sdělení kritiky je velmi choulostivá záležitost, která je však v organizaci nutná. Stejně jako pochvala je správně sdělená kritika prospěšná. Je důležité vhodně zvolit načasování, místo a formu kritiky. Velice obtížné je podat kritiku tak, aby nepůsobila na podřízeného příliš negativně. Kvalita komunikačních dovedností a empatie jsou v tomto případě zásadní. Manažer by se měl při kritice zaměřit na konkrétní skutečnost, která je podřízenému vyčítána, a vynechat osobní komentáře související s jeho vlastnostmi. Kritika by rozhodně neměla podřízeného ponižovat, proto je důležité, aby se manažer choval taktně a neuchyloval se k nepřiměřeným projevům. Manažer by měl svým verbálním i neverbálním projevem zachovat profesionalitu a vyvarovat se osobnostnímu hodnocení.

Na rozdíl od pochvaly je vhodné kritiku sdělit v soukromí, aby nedošlo ke zbytečnému shazování pracovníka před ostatními členy týmu. Podřízenému by měl být nechán prostor k vysvětlení situace, za kterou je kritizován a po společné diskuzi s manažerem by měla být navržena možná řešení.

## Řešení konfliktů

Manažer by měl usilovat o harmonické a bezkonfliktní vztahy ve svém týmu, které podporují k lepší výkonnosti a pracovnímu nasazení. To je však nelehká úloha, zejména, když má v kolektivu různé osobnosti. Měl by svým přístupem a charismatem nastavit na pracovišti takovou atmosféru, kde se lidé budou navzájem respektovat a tolerovat.

Přestože je atmosféra na pracovišti dobrá, mohou nastat situace, kdy dochází k výměně názorů a v ten okamžik je třeba konflikt řešit. Konflikty mohou vznikat na základě několika faktorů. Jedním z nich jsou odlišné názory, hodnoty a představy jedinců, které se neslučují s jinými jedinci nebo týmem či podnikem jako celkem. Dalším častým důvodem konfliktů jsou extrémně náročné pracovní situace, kdy je stanovena extrémně krátká doba na zpracování úlohy nebo se zdá být zadaný úkol nesplnitelný. I špatná skladba týmů přispívá ke konfliktům. To znamená, že manažer dal dohromady skupinu lidí, kteří si navzájem nerozumí. „*V případě mezinárodních firem může dojít ke konfliktu pracovníků různých národností čistě díky odlišnosti národních kultur.*“ (Khelerová, 2006, s. 87)

Nejlepší způsob řešení konfliktu je oboustranná dohoda na určitém kompromisu. Ve chvíli, kdy nemohou dospět k uspokojivému východisku pro obě strany, musí se do toho vložit manažer. Měly by být vyslechnuty argumenty účastníků sporu a zdůvodnění jejich chování. Manažer by neměl být závěrečným soudcem, jenž dá zapravdu jedné či druhé straně, ale spíše moderátorem diskuze, při které dojde ke společnému návrhu řešení. Samozřejmě v extrémních situacích musí rázně zakročit. Je třeba vnímat jednotlivé případy s empatií a dle toho k nim přistupovat. Všechny konflikty by neměl řešit pouze manažer. Jeho cílem by mělo být naučit svůj tým komunikovat na takové úrovni, aby své spory dokázali řešit samostatně.

Manažer by však neměl žádnému konfliktu přikládat malý význam, přestože se v jeho očích může zdát o nepodstatnou věc, účastníci sporu to mohou brát velice vážně. Jakýkoliv konflikt může narušit fungování týmu.

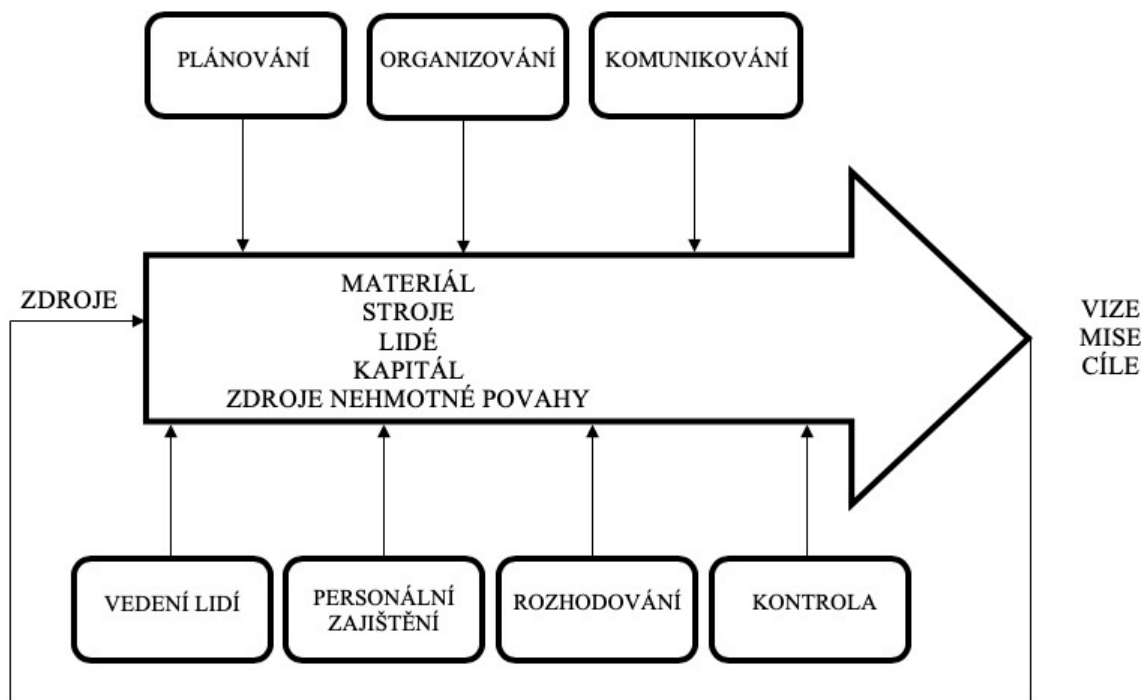
### 2.3 Manažerské funkce

Pojmem manažerské funkce se rozumí činnosti, které by měl manažer vykonávat při své manažerské práci pro dosažení vytyčených cílů. Tyto činnosti je třeba vykonávat účelně a účinně. Pod účelností si lze představit smysluplné provádění správných úkonů odpovídajících potřebám, cílům a hodnotám podniku. Účinnost lze chápat jako hospodárné provádění vykonávaných činností.

Předpokladem toho, aby došlo k naplnění smyslu manažerské práce a dosažení cílů organizace, je třeba vykonávat manažerské funkce (činnosti) ve vzájemném souladu (harmonii, vyváženosti). Jednostranná pozornost při realizaci jedné manažerské funkce na úkor plnění dalších funkcí je škodlivá. (Vodáček, a další, 2013)

Jednotlivé manažerské funkce jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Role manažerských funkcí při naplňování podnikových cílů

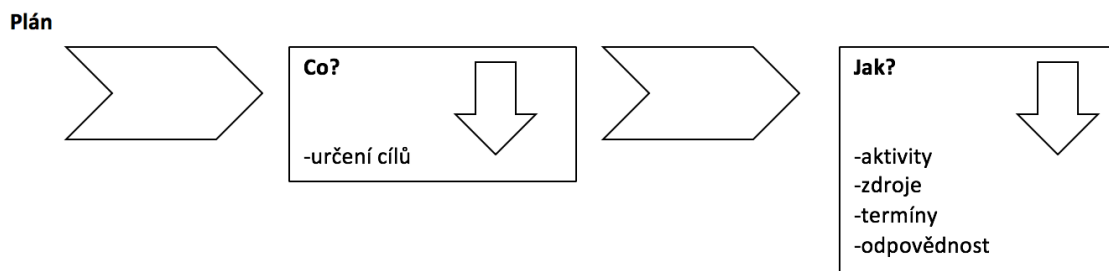


Zdroj: Váchal, a další, 2013

### 2.3.1 Plánování

Plánování je logicky výchozím bodem pro všechny další navazující funkce. Představuje nástroj rozvoje, určuje směr a vývoj organizace. V rámci funkce plánování je nejdůležitější vymezení cílů a návrhy cest, kterými mají být tyto cíle dosaženy. Jedná se o činnost zaměřenou na budoucí vývoj podniku, která určuje způsob, jak a čeho má být dosaženo.

Obrázek 2: Obsah plánů



Zdroj: Veber, 2009

Plán lze chápat jako vymezení postupů, aktivit a opatření k dosažení stanovených cílů. Jeho nedílnou součástí je harmonogram, tedy časové dispozice pro realizaci plánu. Dále musí být v plánu stanovena struktura a rozsah zdrojů nezbytných k dosažení cíle.

Cíl je konkrétní představa budoucího stavu organizace. Veber (2009, s. 102) tvrdí, že „Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem.“ Aby byl správně určený cíl, musí se vycházet z priorit, které mají rozhodující význam pro danou organizaci. (Veber, 2009)

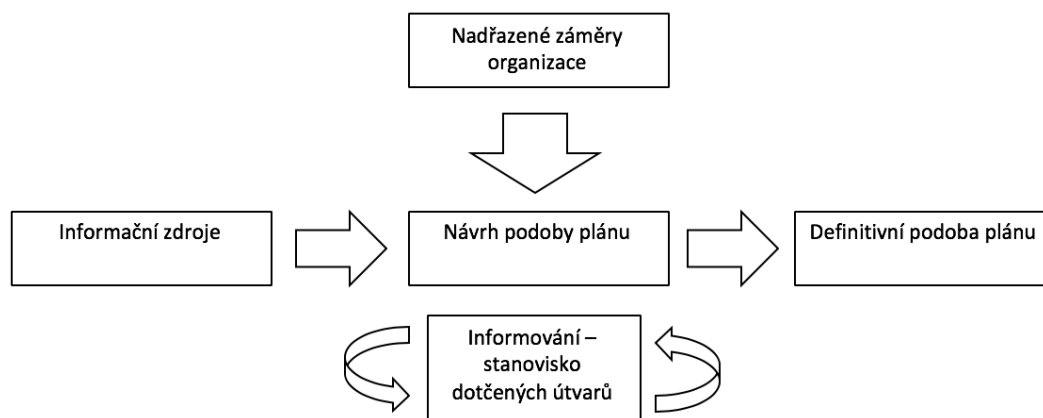
Plánování se neobejde bez nutnosti komunikace, nejedná-li se pouze o plán jednoho člověka, jenž má veškeré potřebné informace. Většinou však proces plánování zahrnuje větší počet lidí podílejících se na plánování. Předávají si informace, diskutují o cílech společnosti a o možnostech dosažení cílů. Proto je komunikace při plánování velmi důležitou funkcí.

Zdroje jsou limitující faktory, které ovlivňují plánování. Veber (2009) rozděluje zdroje na materiální a nemateriální, například:

- Finanční prostředky;
- Personální zabezpečení, zvláště pak v požadované kvalifikační struktuře;
- Kapacity (výrobní, skladové, prostorové apod.);
- Materiální zabezpečení;
- Informační zabezpečení;
- Know-how;
- Infrastruktura apod.



Obrázek 3: Postup tvorby plánu



Zdroj: Veber, 2009

### 2.3.2 Organizování

Organizování je považováno za aktivitu vedoucí k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Je to činnost, jež znamená uspořádávání, vytváření určitého řádu a systému v organizovaném subjektu. Organizování spočívá v přerozdělení práce jednotlivcům či skupinám, jeho následná koordinace potřebných činností a lidí, kteří je provádějí. V rámci organizování se vymezují pravomoci a zodpovědnosti pracovníků zúčastněných v organizovaném procesu. Organizování má také za úkol zajistit vhodné pracovní podmínky pro pracovníky tak, aby byli ochotni a schopni dosáhnout naplánovaných cílů.

V procesu organizování má komunikace významné postavení. Při přerozdělování práce je důležité předat správně informaci způsobem, aby ji příjemce rozuměl a věděl, co je jeho náplní práce, jaké má pravomoci a za co je odpovědný. To samé platí i při koordinaci jednotlivých činností a lidí.

Jednou z metod organizování je metoda OSCAR vypracovaná Ernestem Daleem. Podle něj by měl proces rozhodování obsahovat:

- O – objectives (cíle), nutné zajistit cíle organizace jako celku a také dílčích strukturálních jednotek v útvaru
- S – specialization (specializace), sdružení stejných nebo podobných procesů, činností a pracovních míst do jednotlivých specializovaných jednotek,

- C – coordination (koordinace), vzájemné sladění činností a procesů jednotlivých specializovaných jednotek (prvků) tak, aby byly časově a prostorově provázané
- A – authority (pravomoc), správné nastavení pravomocí pro dílčí specializované jednotky tak, aby měly adekvátně přidělený rozhodovací prostor
- R – responsibility (zodpovědnost), nastavení povinností dílčích specializovaných jednotek a jejich odpovědností. (Vodáček, a další, 2013)

### **Organizační struktura**

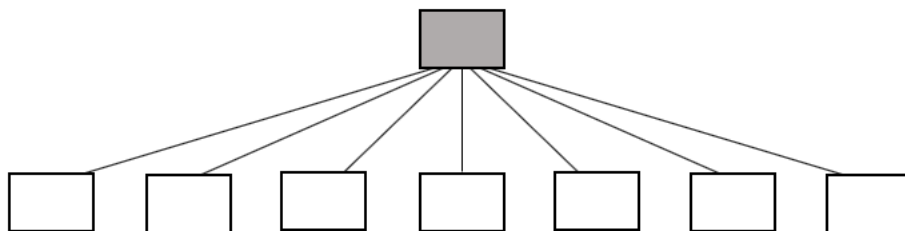
Organizační struktura v podniku je formálně vytvořený útvar zabývající se aspekty diferenciací (dělby práce), koordinace, nadřízenosti, podřízenosti, kooperace, odpovědnosti a pravomoci. Jedná se o množinu prvků v organizaci a jejich vzájemné vztahy. Prvkem mohou být jednotlivé činnosti nebo také pracovní místa.

Dědina & Odcházal (2007) považují za pět hlavních aspektů organizační struktury:

- Specializace – úzké nebo naopak komplexní zaměření náplně jednotlivých pracovních činností.
- Hierarchie – strmé či ploché rozložení organizace a vliv hierarchie na chod organizace.
- Seskupování – rozdělení jednotlivých pracovníků podle specializace (funkce), nebo podle pracovní náplně.
- Integrace – míra integrace jednotlivých částí organizace pro dosažení efektivních výsledků.
- Řízení – míra centralizace nebo decentralizace rozhodování, způsob, jakým bude management provádět řídicí činnost.

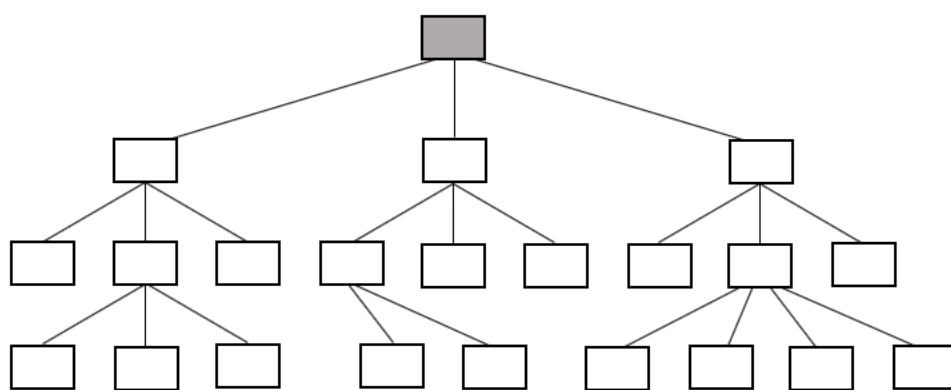
*„Organizační struktura má dva základní úkoly. Prvním je zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace, aby pomocí těchto informací docházelo k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu. Myšlena je nejistota z důvodu nedostatečných informací. Druhým úkolem je dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace, prováděných jednotlivci, skupinami, týmy a odděleními.“ (Dědina, a další, 2007, s.134)*

Obrázek 4: Plochá organizační struktura



Zdroj: Veber, 2009

Obrázek 5: Strmá organizační struktura



Zdroj: Veber, 2009

### 2.3.3 Personální zajištění

*„Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a loajalitě.“ (Vodáček, a další, 2013, s. 105)*

Personálním zajištěním je myšlen výběr a rozmístění pracovníků. Náplní této manažerské funkce jsou:

- Zjištění potřeby vhodných pracovníků a jejich výběr – Na základě rozboru kapacitních nároků pro určitou časovou dobu uvažovaných prací se provede plánování pracovní síly. Jejím cílem je stanovit potřebu pracovníků a jejich následné zajištění.
- Hodnocení jejich práce – Při hodnocení se zaměřuje zejména na poznání a využití profesní kvalifikace pracovníků, jejich vhodné rozvíjení pracovní kariéry a motivování spravedlivým odměňováním.

- Povýšení nebo sestup, převod na jinou pozici či uvolnění – Na základě kvalifikovaného posouzení splnění zadaných úkolů a chování na pracovišti lze uvažovat o povýšení do vyšších funkcí, převedení na jinou pozici, změnu pracovního zařazení nebo ukončení pracovního poměru.
- Zvyšování kvalifikace či rekvalifikace – Všechny organizace, které se chtějí udržet na trhu a obstát v konkurenci, musí provádět inovace ve všech oblastech, včetně personální. Proto je nutné zaměstnance neustále vzdělávat v daném oboru (zvvyšování kvalifikace) nebo naučit oboru novému (rekvalifikace).
- Nastavení systému odměňování – Odměna může mít hmotnou i nehmotnou formu vyrovnání za úsilí a odváděnou práci zaměstnanců. Je potřeba vytvořit takový systém, jenž bude spravedlivě odměňovat za odvedenou práci a zároveň bude mít stimulační a motivační funkci.
- Zajištění vhodných pracovních podmínek a personální záležitosti – Proto, aby mohli zaměstnanci vykonávat svou práci, potřebují mít zajištěné vhodné pracovní podmínky, jako například vhodné pracovní prostředí, nástroje, kolegy, individuální potřeby apod.

Poslání personálního zajištění spočívá ve schopnosti správného výběru kvalitních a věrných pracovníků, jejich vhodné rozmístění podle pracovních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, a také ve zvyšování jejich kvalifikace a objektivního hodnocení.

Aby mohl manažer úspěšně zvládnout svou řídicí činnost, potřebuje k tomu především schopné spolupracovníky. Jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a loajalita jsou pro organizaci velice cenným kapitálem, se kterým musí manažer dokázat efektivně pracovat. Proto je personální zajištění neméně důležité v porovnání s ostatními manažerskými funkcemi. (Vodáček, a další, 2013)

#### **2.3.4 Rozhodování**

Nekvalitní rozhodnutí často bývá významnou příčinou neúspěchu. Správné rozhodování je proto podmínkou pro dosažení vytyčených cílů. Po chybném rozhodnutí manažera následují různé aktivity, a přestože jsou provedeny dobře, vedou nesprávným směrem. Manažer se při rozhodování spoléhá na vědecké přístupy, rozhodovací metody a svou intuici. Rozhodování jako manažerská funkce je univerzální funkcí stejně jako komunikace, protože je manažeři používají při své práci denně a prolínají se s ostatními manažerskými funkcemi. (Veber, 2009)

„Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle.“ (Blažek, 2014, s. 88) Pokud existuje pouze jedna možná varianta, pak není o čem rozhodovat. To znamená, že pro rozhodovací proces jsou zapotřebí minimálně dvě přípustné varianty řešení.

I v každodenním běžném životě se lidé s rozhodováním setkávají, bývají to většinou opakovaná drobná rozhodnutí, která jsou vedena spíše intuicí či zvykem a vykonána podvědomě. Parametry pro tato rutinní rozhodnutí jsou většinou nedostatek času na podrobné promyšlení a nutnost okamžité reakce. Tato malá rozhodnutí však většinou nemají velký význam, proto chybné rozhodnutí nemusí způsobit velkou škodu a lze je bezprostředně napravit.

Jinak je tomu u středních a velkých rozhodnutí, kde je mnohem větší riziko a propast mezi úspěchem a selháním. Teprve v takových situacích si člověk plně uvědomí, jak klíčový význam rozhodování má. (Blažek, 2014)

„To rozhodování, kdy se člověk rozhoduje ve vlastním zájmu a zpravidla z vlastního popudu o sobě samém, označujeme jako rozhodování osobní. V rámci osobního rozhodování člověk nejenže sám o sobě rozhoduje, ale svoje rozhodnutí zpravidla vlastními aktivitami i vlastním úsilím naplňuje. Naproti tomu rozhodování, které je spjato s výkonem určité funkce, je charakteristické tím, že člověk rozhoduje v zájmu někoho jiného (a většinou též z popudu někoho jiného) o někom jiném. Rozhodnutí je pak obvykle realizováno nikoliv rozhodovatelem, ale jinými lidmi. Do této kategorie patří například rozhodování politické, velitelské, správní a rovněž rozhodování manažerské.“ (Blažek, 2014, s. 88)

Obrázek 6: Typy rozhodování

Rozhodování	Naplňování zájmu	Rozhodnutí je realizováno	Stupeň determinace
osobní	vlastního	zpravidla rozhodovatelem	velmi nízký
politické	jiných lidí (rozhodovatel koná v zájmu nadřízeného, zaměstnavatele aj.)	zpravidla jinými lidmi	nízký až střední
velitelské			nízký až vysoký
správní			vysoký
manažerské			nízký až střední

Zdroj: Blažek, 2014

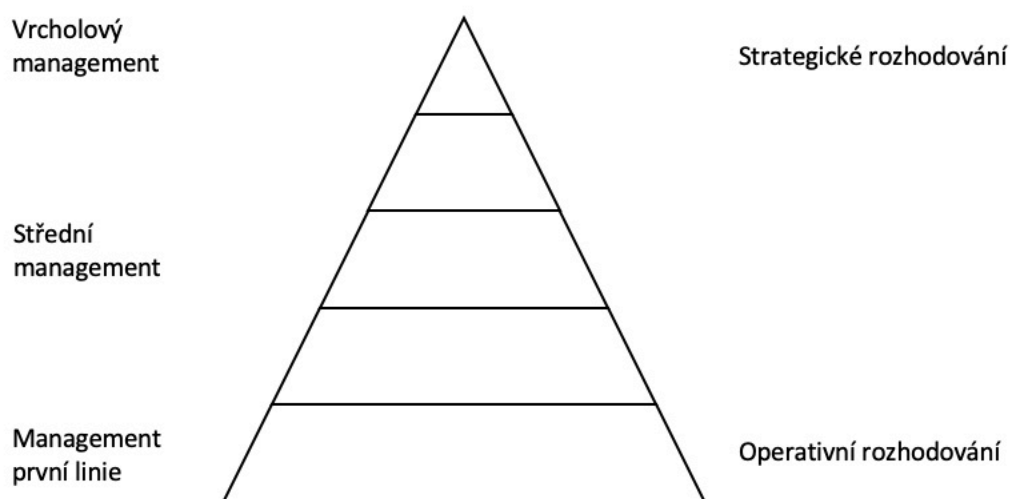
### Organizační stránka rozhodování

Správná distribuce rozhodovací pravomoci je stejně důležitá jako dosazení správného pracovníka na určitou pozici. Kdo a o čem rozhoduje, se posuzuje podle kvalifikačních

předpokladů a informačního zabezpečení. Daná pozice by měla být zásobována kvalitními informacemi, aby byla zabezpečena dobrá znalost problematiky související s předmětem rozhodování. Na dané pozici je nutná odpovídající kvalifikace pracovníka a jeho schopnost informace zpracovat a využít k řešení rozhodovacích úloh.

Z hierarchického uspořádání organizačních struktur vyplývá vztah mezi stupněm řízení a charakterem objektu rozhodování i míra rizika. Ve středním a vrcholovém managementu převládá strategické rozhodování s dlouhodobým a střednědobým časovým horizontem. Tato rozhodnutí mají velkoplošný dopad. V managementu první linie převládá operativní rozhodování o konkrétních záležitostech, které mají maloplošný dopad a jsou tvořeny na krátkodobý časový horizont. (Blažek, 2014)

Obrázek 7: Vztah stupně řízení a charakteru objektu rozhodování



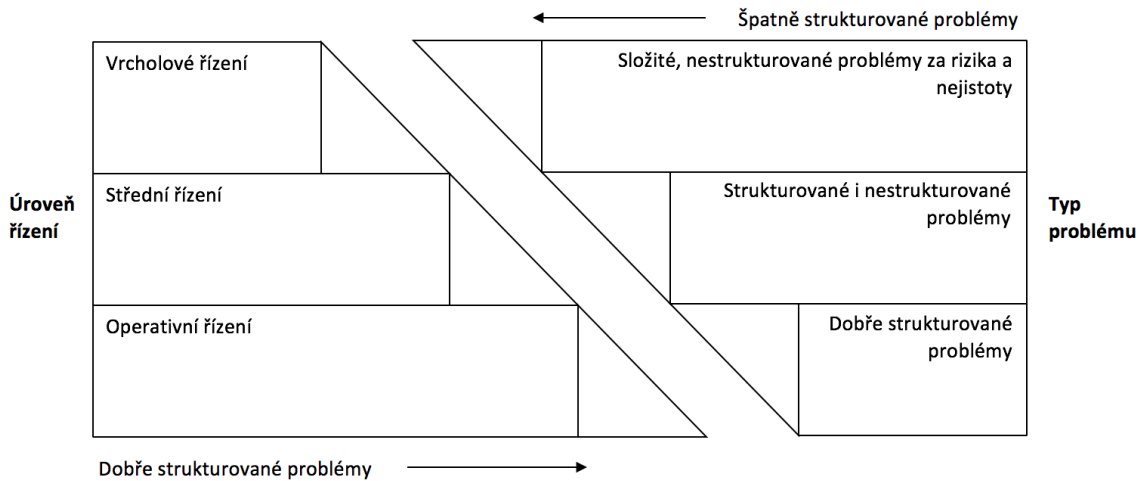
Zdroj: Blažek, 2014

Míru rizika lze rozdělit na rozhodování za jistoty, v podmínkách rizika, nejistoty a neurčitosti. Veber (2009) je klasifikuje následovně:

- Rozhodování za jistoty nastává v případě úplné informace, to jest v situaci, kdy rozhodovatel s jistotou ví, který stav v budoucnu nastane a jaké budou důsledky variant.
- Rozhodovací proces probíhá v podmínkách rizika, pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace a důsledky jednotlivých variant a pravděpodobnosti, s jakými jednotlivé situace nastanou.
- Nejistota nastává, pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace a důsledky variant, ale neví pravděpodobnost uskutečnění těchto situací.

- Neurčitost či nejistota nastává ve chvíli, kdy rozhodovatel nezná možné situace, které mohou nastat, tedy samozřejmě nezná ani dopady jednotlivých variant a ani pravděpodobnosti.

Obrázek 8: Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení



Zdroj: Veber, 2009

### 2.3.5 Vedení lidí

Lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější a největší kapitál firem v 21. století. Není tedy divu, že schopnost vést lidi odlišuje úspěšné organizace od těch méně úspěšných. Náplní této manažerské funkce je umění a věda vést své spolupracovníky. Manažer by měl dokázat formovat potenciál svých spolupracovníků, maximálně je motivovat k vysokým výkonům a k pozitivnímu vztahu k organizaci. Vedení lidí je proces dosahování cílů prostřednictvím získávání, rozvoje, stabilizování a optimálního využití lidského potenciálu. (Váchal, a další, 2013)

Nejedná se o pouhou snahu manažera přimět své podřízené plnit zadané úkoly, ale aktivně je zapojit při dosahování cílů. Snaží se ovlivňovat jejich vědomí a jednání tak, aby podpořil jejich iniciativu, tvůrčí schopnosti a vůli pracovat. Maxa (2011) poukazuje na dvě možnosti, jak ovlivnit chování pracovníků:

- Působením na profesní postoje podřízených pomocí vhodně zvolené vize. To znamená stanovit jim dosažitelné cíle, které budou motivující výzvou.
- Působením na emoce a potřeby podřízených. Buduje soulad pracovních a osobních cílů.

Pro dosažení výše žádoucího stavu se používá motivování, koučování a leadership.

## Motivace

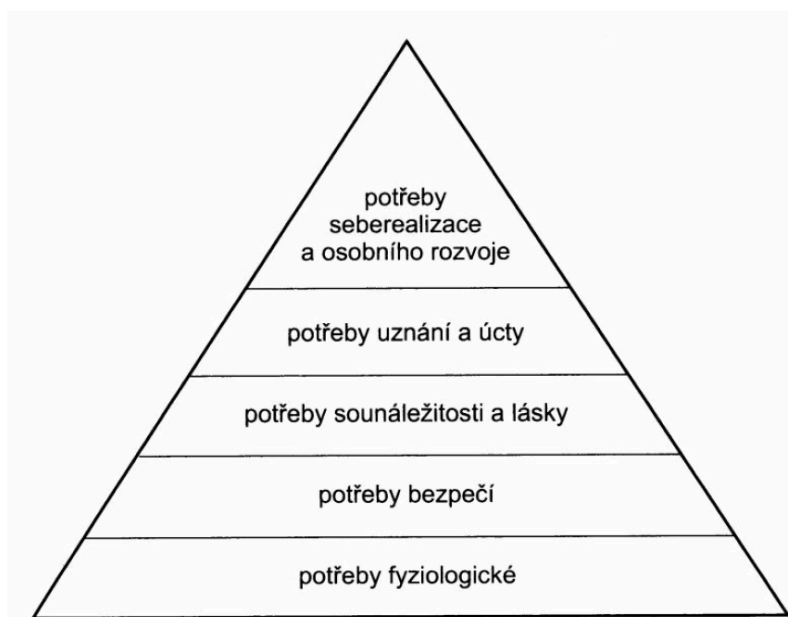
Ideálním pracovníkem je aktivní, iniciativní a spokojený člověk, který má chuť a vůli naplňovat cíle organizace. K dosažení takového výsledku je zapotřebí pracovníky správně motivovat. Motivovaný člověk chce dosahovat nejlepších výsledků a je spokojen z vykonávání dané práce. Každého jedince motivuje něco jiného, proto je úkolem manažera zjistit, jaké jsou jeho motivy.

*„Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování. Tyto vnější podněty se nazývají stimuly. V dané souvislosti se též hovoří o vnitřní motivaci, založené na motivech, které jsou „v člověku“ a vnější motivaci, založené na vnějších motivech – stimulech přicházejících zvenčí.“ (Blažek, 2014, s. 162)*

Je třeba podotknout, že reakce na stejný stimul může být u dvou různých osob zcela odlišná. Rozdílná reakce na tentýž stimul se může dokonce stát u téže osoby v různých situacích či různých obdobích. Vnitřní motivy lidí nejsou pořád stejné, ale mění se v čase. Motivы člověka ovlivňují osobní charakteristiky, vnější prostředí i momentální naladění. (Blažek, 2014)

Abraham Maslow přišel s teorií, jež tvrdí, že motivace vychází z uspokojování určitých potřeb. Hierarchicky uspořádal lidské potřeby od nejnižších po nejvyšší. V této Maslowově pyramidě potřeb funguje motivace uspokojováním stále vyšší potřebou za předpokladu, že ty nižší jsou již uspokojeny. (Bělohlávek, 2008)

Obrázek 9: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohlávek, 2008



*„Naše motivace ve velké míře determinuje naše chování. Pokud pochopíme motivy určitého člověka, jsme schopni pochopit i jeho jednání.“ (Dědina, a další, 2007, s. 65)*

Jak motivovat pracovníka kromě finanční odměny? Vhodně zvoleným cílem lze účinně vyvolat vnitřní motivaci. Je však nutné, aby byl cíl reálný a uskutečnitelný. Někoho může obtížný úkol motivovat, protože jej bere jako výzvu, ale jiného může stresovat, protože se bojí, aby zadaný úkol zvládnul. Zásadní chybou je zadávat pracovníkům příliš jednoduché úkoly, kde nevyužijí plně svůj potenciál. Zadané cíle tedy musí být přiměřeně náročné.

Další možnou metodou motivace pracovníků je participace. Pokud mají možnost podílet se na rozhodování, jsou mnohem více aktivní při plnění úkolu.

Zpětná vazba od manažera za dobře odvedenou práci je často podceňovaným stimulem. Je však stejně důležitý jako ostatní. Vyjádření pochvaly či uznání patří k základním motivacím pracovníků. (Khelerová, 2006)

*„Někdy zapomínáme, že žádoucí motivace pracovníků nevzniká sama od sebe, ale že je výsledkem kreativní stimulace. Tedy působení manažera, který pracovníky stimuluje a v souladu se strategií firmy ovlivňuje a rozvíjí jejich motivaci. Protože mezi stimulací a motivací existuje zrcadlový vztah, můžeme říci, že míra žádoucí motivace pracovníků je závislá na úrovni stimulace, která přísluší manažerům. Z toho vyplývá, že nedostatečná motivace pracovníků může být i důsledkem toho, že se manažerovi nepodařilo získat pracovníky, či stimulovat jejich loajalitu, kreativitu a potřebnou identitu k firmě.“ (Dytrt, a další, 2009, s. 111)*

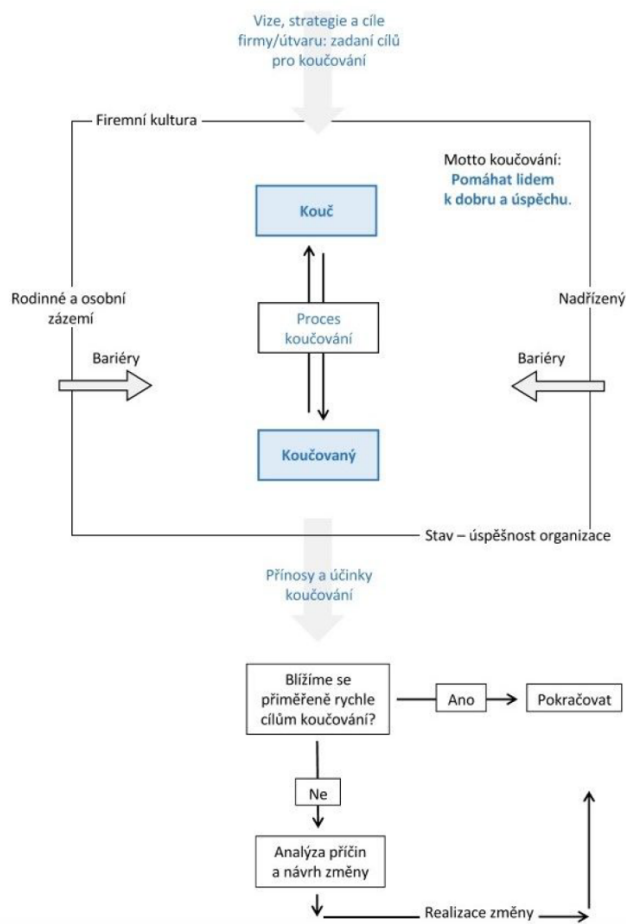
## **Koučink**

Koučink je metoda uvolňování potenciálu člověka vedoucí k maximalizaci jeho výkonu. Jedná se o specifickou a dlouhodobou péči, při níž se zvyšuje úspěšnost a růst v osobním i profesním životě. Pomáhá uvědomit si své silné a slabé stránky, posiluje důvěru ve vlastní schopnosti, vytváří podmínky pro zlepšování a formuje dlouhodobé cíle, hodnoty a postoje. Koučování se snaží pohlížet na situace s nadhledem a ze všech možných úhlů. To je klíčem k nalezení řešení problémů. (Whitmore, c2009)

Koučování je vztah mezi koučem a koučovaným, kteří jsou rovnocennými partnery. Tento vztah je založený na vzájemné důvěře, upřímnosti a otevřenosti. Hlavním nástrojem koučování je pokládání otázek koučem koučovanému. Zodpovězením správně položených otázek se docílí samostatnému uvažování, rozhodování a jednání, stanovení cílů a priorit, lepší uvědomění reality, možností a řešení. (Suchý, a další, 2007)

Koučink lze použít jako metodu rozvoje pracovníka. Místo direktivního zadávání úkolu manažer pokládá otázky, na které se pracovník snaží nalézt odpovědi. Tyto odpovědi ho poté vedou k postupu řešení daného úkolu a k dosažení cíle. Manažerovi v roli kouče nejde pouze o splnění úkolu podřízeným. Chce, aby se pracovník zároveň odborně zdokonalil a zvýšil svou iniciativu. (Khelerová, 2006)

Obrázek 10: Základní schéma koučinku



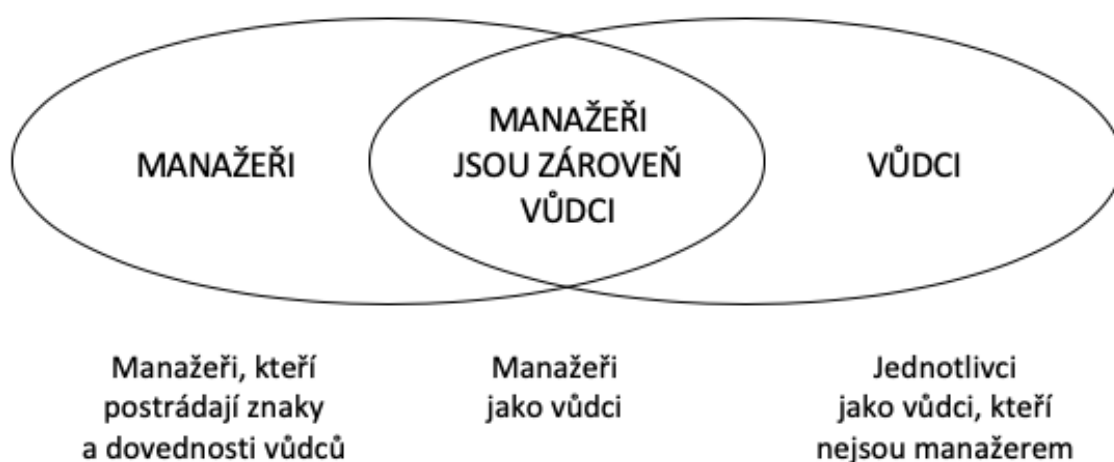
Zdroj: Suchý, a další, 2007

## Leadership

Leadership, do češtiny lze přeložit jako vůdcovství, má pro manažera a jeho řízení veliký význam. Jednou z rozhodujících vlastností manažera je efektivní vedení. K tomu, aby mohl manažer efektivně vést lidi, musí být dobrým vyjednavatelem a vůdcem zároveň, což je mnohem náročnější než být pouze odborníkem v určité oblasti. Častokrát lidé zaměňují nebo slučují pojmy manažer a vůdce. Vůdce neboli leader souvisí s rolí, kdežto manažer je spojen s pracovní pozicí. Vůdcem se člověk stává přirozenou neformální cestou. Leader má své následovníky, kteří jsou ochotni respektovat jeho vliv. Leadership tedy zaniká ve chvíli, kdy

leadera již nikdo nenásleduje. Naproti tomu manažer je formální cestou dosazen na určitou pozici. Na dané pozici získává pravomoci a zpravidla mu jsou přiděleni podřízení. V situaci, kdy je manažer odvolán z pozice, přestává být manažerem. Je-li dosazený manažer přirozeně následován svými podřízenými, stává se zároveň také leaderem. „*Leader však může působit i zcela mimo jakoukoliv organizaci. Seskupení „leader a jeho následovníci“ je součástí přirozeného společenského řádu. Příkladem mohou být náboženští, ideologičtí či političtí vůdci různých neformálních hnutí.*“ (Blažek, 2014, s. 191)

Obrázek 11: Optimální kombinace vedoucího a manažera



Zdroj: Dědina, 2007

„*Vůdcovství je umění nebo proces takového ovlivňování pracovníků, aby se pracovníci snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.*“ (Maxa, 2011, s. 210)

Úspěšný manažer jednadvacátého století je leader. Člověk, který svým jednáním strhává následovníky, jež jsou ochotni dobrovolně uskutečňovat jeho vize. Lidé jsou leaderem povzbuzováni k lepším výkonům takovým způsobem, že pracují ochotně s nadšením a sebedůvěrou. Dobrý leader má důvěru ve svých podřízených a může jim delegovat pravomoc. Umí jasně přenést vizi podniku na své spolupracovníky, kteří se s touto vizí ztotožní. Pro leadera jsou důležité schopnosti efektivně využívat moc, motivovat lidi, inspirovat je a vytvářet ideální podmínky pro své pracovníky, aby mohli dosahovat nejvyšší výkonnosti. Klíčové vlastnosti leadera jsou snaha splnit vytyčený cíl, motivace k vůdcovství, schopnost poznávání a učení se, charisma, sebedůvěra a cílevědomost. (Owen, 2006)

„*Dobří lídři si nečiní nárok znát všechno a nepokoušejí se dělat všechno sami. Leadership je pro ně týmový sport. Všichni tito lídři vědí, že mají slabiny; jejich týmy vyvažují jejich vlastní silné a slabé stránky.*“ (Owen, 2006, s. 21)

### 2.3.6 Kontrola

Kontrola se provádí ve všech ostatních manažerských funkcích, zejména v plánování. Manažeři využívají kontrolní činnost jako formu zpětné vazby, díky čemuž získají objektivní představu o realitě a případných odchylkách od plánovaného stavu. Cílem kontroly je včasné zjištění, rozbor a náprava odchylek, jaké se vyskytly při realizaci plánu. Tyto odchylky mohou být pozitivní, například dosažení lepších výsledků, než bylo plánováno. Nebo naopak negativní, například nesplnění norem či zjištění závady a podobně. (Vodáček, a další, 2013)

Donnelly, a další (1997) ve své knize popisují tři základní typy kontroly. Jedná se o kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

Obrázek 12: Základní typy kontroly



Zdroj: Donnelly, a další, 1997

#### Preventivní kontrola

Zjišťuje kvantitativní a kvalitativní odchylky zdrojů používaných v organizaci. Těmito zdroji jsou například zaměstnanci, materiál a finanční zdroje. Každá pozice a náplň práce vyžaduje od pracovníků určité intelektuální a fyzické schopnosti. Je třeba tyto schopnosti prověřit při pohovoru před přijetím nového pracovníka. Materiály mají specifické požadavky na vlastnosti, množství a čas dodání. Předem odhadnutá výše potřebných finančních zdrojů je také kontrolována touto formou. (Donnelly, a další, 1997)

#### Průběžná kontrola

Zaměřuje se na probíhající činnosti a procesy. Má za úkol zjistit, je-li probíhající činnost v souladu se stanovenými cíli. K takové kontrole dochází většinou pomocí osobního pozorování a zjišťování, jestli je činnost prováděna správným způsobem a zda dosahuje požadovaných výsledků. Průběžnou kontrolu nejčastěji používají provozní manažeři. Ke své kontrolní funkci získávají tito manažeři také pravomoc použít finanční i jiné stimuly. (Donnelly, a další, 1997)

## **Kontrola zpětnou vazbou**

Hlavním předmětem kontroly zpětnou vazbou jsou konečné výsledky. Z historických výsledků je odvozen návod pro budoucí činnosti. Nepřetržitým sledováním určitého jevu jsou budoucí výsledky přímo ovlivněny výsledky historickými. Běžně se pro tento způsob kontroly používají například finanční výkazy, rozpočty, hodnocení efektivnosti, kontroly jakosti a plánované kalkulace. (Donnelly, a další, 1997)

Při kontrole nejde pouze o prověření výsledků, ale má také rozborový charakter s analytickými činnostmi, které jsou nezbytné pro rozhodovací funkci. V tradičním manažerském přístupu je tendence zjištěné negativní odchylky potlačit, zatímco v moderním pojetí kontroly jsou naopak podnětem k jejich využití pro nové úpravy původního plánu. Kontrola je v moderním přístupu chápána jako nástroj ke změně na cestě k cíli, kdežto tradiční přístup je brán jako nástroj pro potlačování odchylek od původního postupu, aby nebylo nutné měnit plán. (Váchal, a další, 2013)

## **2.4 Komunikace**

Aby mohl manažer dosáhnout efektivního řízení lidí, musí porozumět lidským faktorům chování, mezi něž zcela jistě komunikace patří. Komunikaci provází emocionální, psychologické a mentální charakteristiky lidí, stejně tak jejich prostředky použité při komunikování. Umění komunikace je velmi složitý proces. Často dochází ke komunikačnímu šumu mezi řečníkem a posluchači, protože sdělenou informaci její příjemci nepochopili zcela správně.

Z průzkumů jasně vyplývá, že komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností manažera. Její důležitost potvrzuje to, že komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o vedení lidí, plánování, organizování či kontrolu. Vzrůstající význam komunikace registruje stále více organizací, proto čím dál častěji zavádějí pro své manažery programy zaměřující se na zlepšování takzvaných „soft skills“ do češtiny přeloženo jako měkké dovednosti, mezi které patří například asertivita, empatie, vedení lidí, a právě i komunikace. (Donnelly, a další, 1997)

Kvalita komunikace zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je důležité jí věnovat dostatečnou pozornost. V současné době je společnost přehlčena informacemi díky velkému množství komunikačních kanálů a snadnému přístupu k informacím, jež umožnily zejména nové technologie. „Elektronické formy komunikace výrazně zrychlily a zjednodušily výměnu informací a ukrojily si významný podíl na celkové komunikaci na úkor tradičních způsobů jako je telefon nebo schůze.“ (Dědina, a další, 2007,

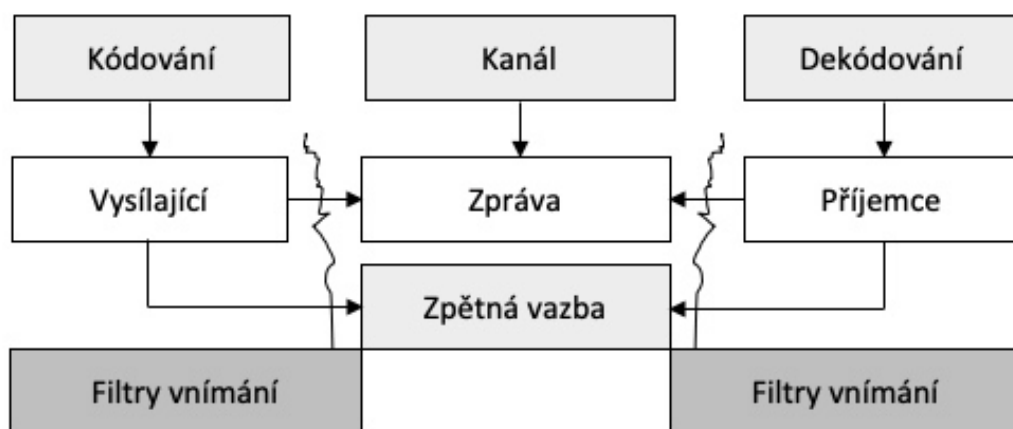
s. 49) Kupříkladu se jedná o internet, sociální sítě, videohovory, diskuzní skupiny a podobně. Právě proto nabývá na významu schopnost informace zpracovat, analyzovat, sdílet a předávat je dále čili komunikovat. Zjednodušeně lze říci, že komunikace je přenos informací mezi alespoň dvěma lidmi. Za komunikaci je možné považovat i nečinnost, protože i takové chování vypovídá určitou informaci o jedinci.

#### 2.4.1 Komunikační proces a jeho prvky

V komunikačním procesu je přenos informace rozčleněn do několika částí, první z nich je **kódování** neboli vyjádření určité myšlenky převedením informací do smysluplné formy. Osoba, která provádí kódování je **komunikátor**, tedy kdokoli, kdo má nápad, zprávu či informaci, kterou chce předat někomu jinému. Komunikátor si musí ujasnit, co chce odeslat a jakým způsobem to vyjádřit, aby příjemce na druhé straně pochopil zakódovanou zprávu. Druhou částí je samotné **sdělení**, tedy výsledek kódování. Samotný přenos informace závisí na potřebách, kterých chce odesílatel dosáhnout. Může zvolit různé **komunikační kanály**. Je nutné zvážit bohatost typu přenosu. To znamená, jak moc osobní přenos je a kolik neverbálních informací dokáže přenést. Logicky nejbohatším typem přenosu je osobní komunikace. Třetí částí je **dekódování**, což je určitý způsob **interpretace** přijaté zprávy **příjemcem**. Smyslem dekodování je určit obsah doručeného sdělení. Žádoucí stav je v případě, když příjemce pochopí význam sdělení tak, jak ho odesílatel zamýšlel. V oboustranném komunikačním procesu je **zpětná vazba** důležitým zdrojem informací. Jedná se o efektivní prvek komunikace, kdy manažeři nejen vysílají sdělení, ale také přijímají od spolupracovníků jejich myšlenky, nápady a pocity. Častokrát se tak mohou manažeři dozvědět velmi užitečné informace. (Donnelly, a další, 1997)

Každý člověk je omezen svými schopnostmi vyjadřování a přijímání zpráv, znalostmi a schopnostmi vnímat správně realitu. Souhrnně lze tyto schopnosti nazvat filtry vnímání. Komunikace je zároveň ovlivněna několika faktory, které vycházejí ze sociálního, fyzického a kulturního prostředí. Tento jev je označen pojmem šum. „*Posledním článkem komunikačního procesu modelu je proces, kterým vysílající jedinec získává informace o přijetí jím vyslané zprávy. Je to zpětná vazba, která výrazně ovlivňuje celou komunikaci.*“ (Dědina, a další, 2007, s. 46)

Obrázek 13: Model komunikačního procesu



Zdroj: Dědina, a další, 2007

#### 2.4.2 Komunikace v organizaci

Pro efektivní dosažení cílů organizace je klíčové, aby její cíle byly alespoň částečně shodné s cíli jejich zaměstnanců. Aby k takovéto shodě mohlo dojít, musí je umět přesvědčit o tom, že cíle organizace jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. Pracovníci musí považovat organizaci za důvěryhodnou, proto je důležité, aby své zaměstnance dostatečně, vhodně a včas informovala. Aktivní komunikací by měla organizace docílit u svých zaměstnanců přesvědčení, že jsou hodnotnou součástí organizace. Jak už bylo výše zmíněno, hlavním nositelem přenosu informací jsou manažeři. Je právě jejich úlohou předávat vhodnou formou informace svým spolupracovníkům. (Veber, 2009)

V rámci organizace existuje několik směrů komunikace. Jedním z nich je sestupná komunikace, která představuje sdělení zasláná od jedinců na vyšších stupních k lidem postaveným v hierarchii organizace níže. Jedná se o směr komunikace, který manažeři využívají pro poskytování informací svým podřízeným, zejména zadávání úkolů a sdílení informací potřebných pro výkon práce. Konkrétně to mohou být pracovní instrukce, procedury a metody, prohlášení, podniková politika nebo zpětná vazba na výkony pracovníků. Pro tento směr komunikace je důležitá pravidelnost a úplnost. Informovanost podřízených o aktuálním dění a budoucím vývoji organizace je pro jejich výkonnost a loajalitu zásadní. Nedostatek informací potřebných k výkonu práce může vyvolat mezi pracovníky frustraci a nežádoucí stres.

Naopak vzestupná komunikace je předávání informací zaměstnanci svým nadřízeným a výše postaveným osobám v hierarchii organizace. Většinou se jedná o dotazy související

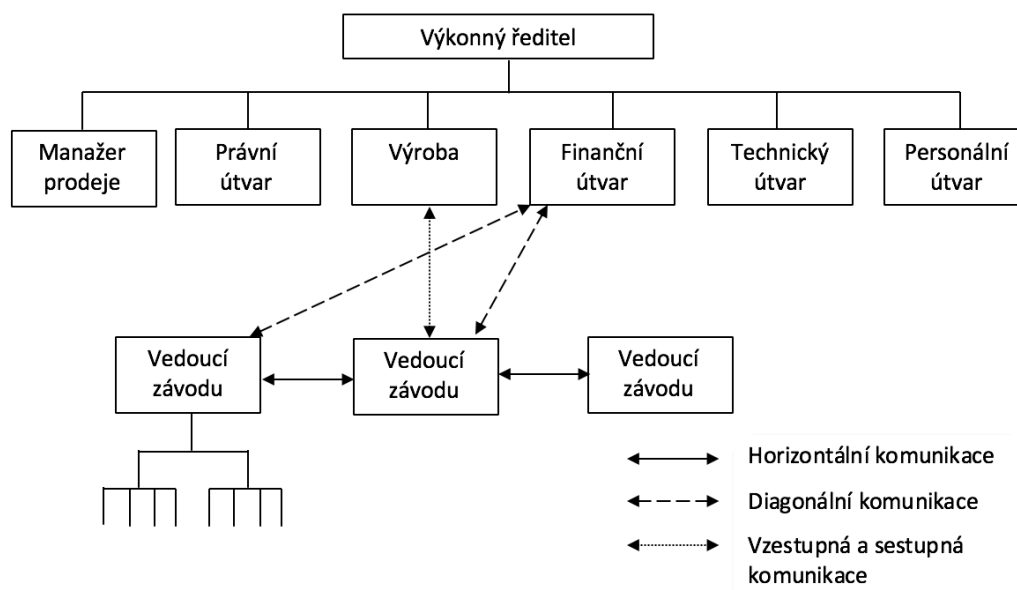
se zadanými úkoly nebo reportování o stavu a postupu projektu a podobně. Mezi další možné vzestupné komunikační toky patří skupinové porady, hlášení vedoucích pracovníků, různé návrhy, žádosti a stížnosti směřované na výše postavené manažery či vedení podniku. Problém této komunikace může nastat v situaci, kdy mají zaměstnanci obavy, jak nadřízený přijme špatné zprávy. Může docházet ke zkreslení či zatajení informací, aby zaměstnanci předešli odpovědnosti za způsobené problémy. Z krátkodobého hlediska může docházet k pozitivnímu vnímání zaměstnance, ale v delším časovém horizontu je takové chování neudržitelné a dochází ke ztrátě důvěry v zaměstnance. Pro vytvoření efektivní komunikace směrem nahoru musí manažer prosazovat sdílení všech informací, a to jak dobrých, tak i těch špatných. Měl by dát jasně najevo, že okamžité sdělení chyby je správné a tuto skutečnost lze napravit spíše než chybu, která je utajovaná. Proto by měli jít sami příkladem a sdělovat dobré i špatné zprávy z vyšších úrovní. (Donnelly, a další, 1997)

Horizontální komunikace znamená předávání informací mezi pracovníky stejné úrovně. Protože mezi vysílatelem a příjemcem sdělení neexistuje vztah nadřízenosti či podřízenosti, mohou se spolupracovníci zaměřit na podstatu sdělení bez jakýchkoliv formalit, což přispívá k rychlosti a přesnosti přenosu informací. Přesto se i zde může vyskytnout zkreslení významu, ale tento typ komunikace má významnou roli při koordinaci práce. (Dědina, a další, 2007)

Komunikace probíhající napříč hierarchií organizační struktury se nazývá diagonální. Bývá nejméně používaným komunikačním tokem v organizaci, přestože může snížit množství práce a ušetřit čas. Dost často bývá obcházen vertikální a následně horizontální komunikací. Pro kvalitní a hladkou komunikaci uvnitř organizace je nezbytná kombinace všech komunikačních směrů.



Obrázek 14: Komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, a další, 1997

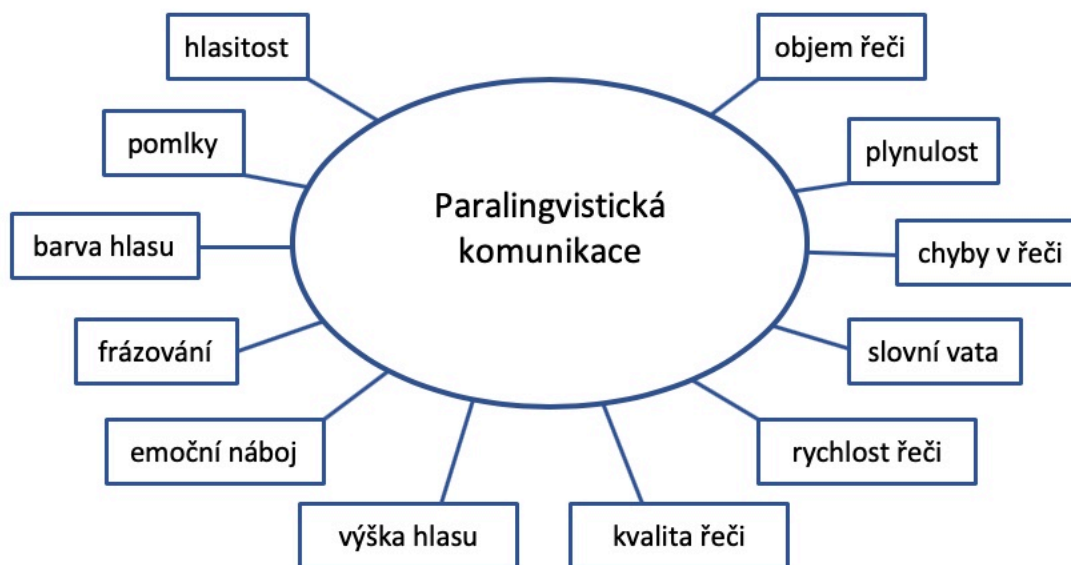
### 2.4.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vyjádřena pomocí jazyka a řeči. Jedná se o druh komunikace, ve které je zpráva předávána mluvenými či psanými slovy. Mezi verbální komunikaci lze zařadit také vědecký či umělecký jazyk, jenž předává informace například pomocí rovnic či not. Vysílající předává skrze slova své pocity, myšlenky, názory a vyjadřuje je například formou rozhovorů, diskuzí, prezentací, dopisem, článkem, zprávou a podobně. Rozdílem mezi ústní a psanou formou je, že při přímé řeči lze slova a sdělení citově zabarvovat. Psané sdělení se tedy jeví více přímé a jasné. Hlavním důvodem pro verbální komunikaci je potřeba získat nebo předat informace. Pokud je účelem verbální komunikace informace získat, je důležité naučit se techniku vhodně kladených otázek.

#### Ústní komunikace

Účinnost slovní komunikace závisí na paralingvistických aspektech řeči. Těmito aspekty jsou myšlené doprovodné zvukové produkce hlásek, patří mezi ně například tempo řeči, tón hlasu, slovní vata, pomlky, hlasitost, intonace, používání přestávek, jasnost řeči, rychlosti a kvalita použitých slov. (Pechačová, a další, 2009)

Obrázek 15: Paralingvistické aspekty řeči



Zdroj: Pechačová, a další, 2009

Hlasitost je ovlivněna proudem vydechnutého vzduchu, proto mají silnější hlas jedinci s dobře vyvinutým hrudníkem a normálními dýchacími cestami. Sílu hlasu je třeba přizpůsobit situaci s ohledem na počet a rozmístění posluchačů, velikosti místnosti, hluku v okolí a podobně. Podle hlasitosti projevu lze odhadnout i povaha člověka. Tichá mluva může být projevem studu a nesmělosti, nebo naopak rozhodností, důrazným, pomalým a tichým projevem doprovázen výraznou neverbální komunikací. (Pechačová, a další, 2009)

Rychlá řeč může být projevem nevázanosti či nervozity, nebo je to také charakteristické pro temperamentní a impulzivní lidi. Při velmi rychlé řeči se musí posluchač více soustředit, aby vše zaznamenal. To může vést k únavě posluchače, obtížnějšímu vnímání a kolísání pozornosti.

Objem řeči lze jinak popsat jako množství slov použité za určité časové období. Při rozhovoru mezi dvěma a více lidmi je důležité dbát na poměr objemu řeči mezi účastníky diskuze tak, aby bylo rovnoměrně rozděleno.

Pomlky jsou velice účelným nástrojem pro zesílení účinku projevu. Vhodné střídání tempa s pomlkami a s různým důrazem na určitá slova lépe poutá posluchačovu pozornost než příliš plynulá a monotónní řeč.

*„Označením slovní vata se týká slov, která lidé nevědomě používají ve svém projevu jako výplň mezi slovy nebo větami například prostě, vlastně, třeba, že ano, tedy, jaksí, konec konců, a podobně. Při verbální komunikaci je důležitá artikulace. Mluva některých lidí je nesrozumitelná proto, že nedbale artikulují – hlásky a slabiky jsou nezřetelné, krátké,*

*rozmazané, nebo zcela spolknuté. Špatná artikulace bývá obvykle důsledkem špatných mluvicích návyků“ (Pechačová, a další, 2009, s. 30)*

V případě přímé ústní komunikace je zpětná vazba okamžitá, jelikož dochází k současnému přenosu a přijetí informace odesílatelem a příjemcem. (BusinessJargons, 2016)

### **Písemná komunikace**

Písemná komunikace neprobíhá ve stejném čase. Nejprve komunikátor sdělení napíše, následně pošle a přečteno je až ve chvíli, kdy jej příjemce obdrží. Většinou komunikační partneři nevidí přímou reakci na svá sdělení. Mají více času na přípravu zprávy, nežli je tomu při přímé řeči. Mohou svá sdělení opravovat a používat bohatší slovní zásobu. Příjemce má také více času na přečtení zprávy, a dokonce ji může přečíst vícekrát, to přispívá k lepšímu porozumění. Mezi formy písemné komunikace patří například objednávky, směrnice, pozvánky, zápisy, formuláře, dotazníky nebo dopisy. Služební či obchodní písemnosti mají většinou formální podobu a dbá se na správné oslovení a gramatiku. Naopak v osobních písemnostech se mohou objevit hovorové či slangové výrazy.

V současnosti značnou část písemné komunikace v organizacích zajišťuje elektronická komunikace. Existuje široká škála forem elektronické komunikace a současný trend vývoje informačních systémů/informačních a komunikačních technologií (IS/ICT) je neustále rozšiřuje. Organizace kromě telefonické komunikace využívají především internetovou (vnější) či intranetovou (vnitřní) síť. Výhody těchto sítí jsou nesporné, umožňují například rychlý přenos zpráv na velké vzdálenosti. Dokáže předávat nejenom psané zprávy, ale i různé soubory, obrázky apod. To vše zvládne předat pohotově i více subjektům najednou, ať už písemně, vizuálně či zvukově. Tato komunikace však s sebou přináší i nevýhody jako jsou například absence osobního kontaktu, nepochopení předávané informace ve spojitosti s absencí neverbální komunikace, nedostatečná kvalifikovanost pracovníků pro elektronickou komunikaci a bezpečnostní riziko krádeže důvěrných informací.

Internetová síť obsahuje velké množství informací včetně těch irelevantních, proto bývají pracovníci přehlceni informacemi a mají problém vybrat ty skutečně potřebné a aktuální. Mezi celosvětově nejrozšířenější prostředky elektronické komunikace patří webové stránky, osobní e-maily, komunikační aplikace (Skype, WhatsApp, Messenger apod.).

*„Intranet je omezen na prostředí podnikové počítačové sítě. Obsahuje centralizované firemní informace, zaměstnanci zde mohou najít například různé dokumenty, oproti internetu je jeho obsah jasně vymezen a obvykle katalogizován, zaměstnanec tedy může sázet na jistotu a nemusí trávit svůj čas hledáním údajů jako v případě internetu.“* (Dědina, a další, 2007, s. 50) Uvnitř organizace se také používají různé komunikační prostředky, které jsou výhradně pro zaměstnance a jejich komunikaci v rámci firmy (firemní e-maily, aplikace apod.). Nejvyšší prioritou je zabezpečení interní komunikace, aby nedošlo k úniku citlivých údajů o firmě.

#### **2.4.4 Neverbální komunikace**

Při komunikaci je význam slov dotvářen a doprovázen neverbálními prostředky. Neverbální komunikace je z větší části podvědomá. Je doplňkem verbální komunikace a zesiluje její účinek. Jedná se o sdělení, jež je předávané beze slov pomocí gest, mimiky, pohledu, doteku, vzdálenosti, postoji a předměty kolem nás. Mnozí odborníci přisuzují důležitost neverbální komunikaci více než té verbální. Protože to, jakým způsobem je sdělení podáno, má mnohdy větší význam než obsah vyřčených slov. Nonverbální komunikace je ovlivněna kulturou, prostředím a lidmi. Zejména v dětství získává člověk nonverbální návyky odpozorované od svých rodičů.

Neverbálními komunikátory mohou být například výraz v obličeji stejně jako zasedací pořádek na schůzi vedení, nebo velikost a umístění přidělené kanceláře či úroveň poskytnutého servisu. To vše poskytuje informaci o postavení, pravomoci, funkci, a také, jak si dané osoby organizace váží.

Neverbální komunikace podává spoustu informací o postojích a pocitech lidí. Avšak není tak efektivní jako verbální. Neverbální signály jsou snadno viditelné, ale hůře interpretovatelné, protože některé signály lze interpretovat několika různými způsoby. Nejspolehlivější interpretace nastává, když se spojí verbální a neverbální signály dohromady jako celek. (Pechačová, a další, 2009)

#### **Mimika a pohledy**

Oblast obličeje je při rozhovoru nejvíce pozorovanou částí těla, na kterou se lidé při komunikaci zaměřují. Z výrazu obličeje lze především vyčíst emoce, prožitek mluvčího, vztah ke sdělení a k objektu, o němž hovoří. Obličej lze rozdělit do dvou částí. První z nich je horní část, do které patří čelo, oči a nos. Druhou částí je dolní polovina obličeje se rty, která je pohyblivější než ta horní. Z mimiky lze vyčíst sedm základních emocí: radost –

smutek, překvapení – splnění očekávání, klid – vztek, štěstí – neštěstí, spokojenost – nespokojenost, strach – pocit jistoty, zájem – nezájem. Při sociální interakci lze z mimiky rozpoznat osobnosti druhých lidí, s nimiž je komunikace vedena, jaký je jejich psychický stav, jejich vlastnosti a obzvláště jejich vztah k dané osobě, se kterou hovoří.

Pohled je základním prvkem pro navázání kontaktu a zároveň v některých případech jedinou zpětnou vazbou na projev. Oči jsou složitý smyslový orgán, jenž slouží jako informační kanál a má jemnou rozlišovací schopnost s velkým informačním rozsahem a účinností. Pohled, respektive oči, jsou nejen přijímačem informací, ale slouží také jako vysílač informací lidem, se kterými se komunikuje. Při rozhovoru není vhodné delší dobu hledět mimo, to by mohlo být interpretováno jako nezájem o komunikaci. Při přednesu pro více lidí je vhodné střídat pohledy mezi jednotlivé posluchače, napomáhá to udržovat jejich pozornost. Oční kontakt může sloužit jako kontrola, zda druhá strana naslouchá, nebo také jako výzva k hovoru. (Pechačová, a další, 2009)

*„Pohled a pohyby očí jsou velmi těžko ovladatelné, a proto o člověku mnohé napoví. Ti, kteří důvěřují sobě i svému partnerovi a nemají co skrývat, nemají problém udržovat stálý kontakt pohledem s tím, s kým jednájí. To je další z předpokladů úspěšné komunikace. Tím, že se na partnera díváte zpřímá, získáváte o něm neustálé informace, můžete postřehnout nepatrné změny v jeho chování, které často mohou znamenat zvrát v jednání. Kromě toho dáváte najevo svou pozornost. Člověk, který nedokáže udržet oční kontakt, není příliš sebevědomý, nebo se právě v dané situaci necítí nejlépe. I to je pro vás informace.“* (Pechačová, a další, 2009, s. 34)

## **Gestika**

Gesta jsou pohyby, které doprovází verbální projev nebo je zastupují a mají výrazný sdělovací účel. Jsou součástí kineziky neboli nauky o pohybové činnosti lidí v sociální interakci. Může se jednat o pohyby jakékoliv části těla, tedy nejen rukou. Ale ve většině případů jsou nejvýraznější gesta záležitostí právě rukou. Všechna gesta hlavou, rukou, nohou a další pohyby těla zvyšují posluchačovu pozornost. Každá vyjádřená myšlenka doprovázená gesty je komplexním souborem pohybů. *„V řadě případů gesto obrazně naznačuje to, co by bylo možno říci slovem, ale co je přece jen srozumitelnější, když se to ukáže.“* (Křivohlavý, 1988, s. 71)

V určitých situacích gesta nedokreslují slovní sdělení, ale vyjadřují úplný opak toho, co bylo vyřčeno. To poukazuje na to, že vztah mezi obsahovými prvky řeči a gesty je velmi složitý. I kulturní vlivy formující gesta neusnadňují čtení a správnou interpretaci gest. Jedno

a to samé gesto může mít jiný význam v odlišných kulturách. Například vztyčený palec ve většině zemí světa znamená, že je vše v pořádku, ale v některých zemích má velice urážlivý význam. (Pechačová, a další, 2009)

## Proxemika

Proxemika je zjednodušeně řečeno nauka o vzdálenostech mezi lidmi. Pouhým přiblížením k druhé osobě nebo naopak odstoupením od ní je sdělena určitá informace čili došlo ke komunikaci. O takovéto nonverbální komunikaci se zabývá proxemika.

Vzdálenost mezi dvěma lidmi se dá oproti mimice měřit. Bylo zjištěno, že každý jedinec má svou vlastní příjemnou vzdálenost od druhých lidí. Důležitou roli v tom hraje temperament jedince, například extrovert přistupuje k druhým lidem blíže než introvert.

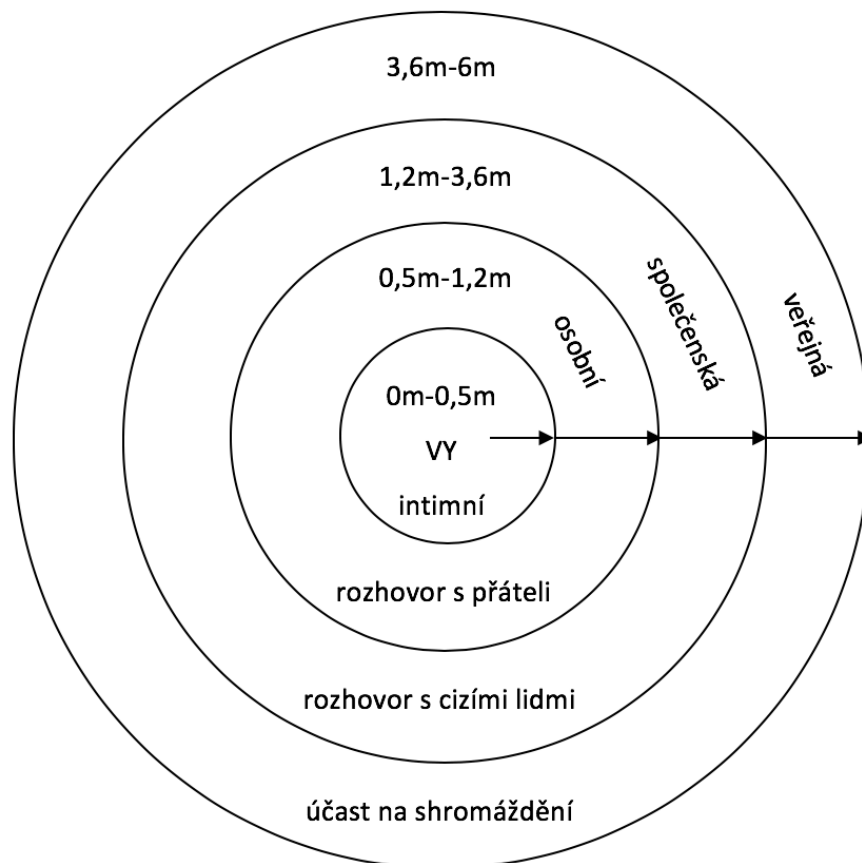
Problematikou proxemického chování se zabýval Edward T. Hall. Při studiu tohoto jevu zjistil, že existují určité společenské, kulturní a etnické faktory, které ovlivňují vzdálenost mezi lidmi. Například lidé z Japonska a arabských zemí jsou zvyklí na bližší mezilidský styk než Evropané. „*Při necitlivém chování je tak možno cizince urazit zaujetím vzdálenosti, která je buď příliš dotěrná, nebo naopak příliš daleká.*“ (Křivohlavý, 1988, s.47) Na základě studií byla zjištěna optimální vzdálenost mezi lidmi. Jedná se o vzdálenost ohraničující prostor kolem jedince, do něhož nechce pouštět ostatní lidi (vetřelce). Vniknutí do této zóny je považováno za netaktnost nebo dokonce vtíravost. Proniknutím do osobní zóny je vyvolána změna chování jedince. Mohou se objevovat známky psychického napětí (stresu), motorický neklid, úhybné pohyby hlavy a těla (pokus o únik), nebo obranné pohyby či útok. Člověk nemá pouze jednu zónu, ale má jich hned několik a rozdíl je mezi nimi takový, které osoby mají do jednotlivých zón přístup. (Křivohlavý, 1988)

1. Intimní zóna – jedná se o nejbližší prostor kolem člověka a její dolní hranice je dotek, tedy 0m– 0,5m. Je to nejdůležitější prostor člověka, a proto je také pro něj nejcitlivější. Do této zóny mohou vstoupit jen nejbližší osoby (děti, rodiče, milenci, manželé, blízcí přátelé a příbuzní)
2. Osobní zóna – v této zóně je vzdálenost mezi lidmi 0,5m – 1,2m. V dolní hranici se jedná prakticky o maximální vzdálenost, při které je možnost nějakého doteku. Horní hranice tvoří limit pro možnost podrobného sledování mimiky, fyzického ovládnutí a možnosti dosahu. Tuto vzdálenost si lidé udržují při společenských akcích a běžných rozhovorech.
3. Sociální zóna – tento prostor je vymezen hranicemi 1,2m – 3,6m. Sociální zóna je pro jednání s cizími lidmi, při diskuzi ve skupině a podobně. V horní hranici

lze v zorném poli vidět celou postavu. Větší vzdálenost dodává člověku pocit psychického bezpečí.

4. Veřejná zóna – má hranici vzdálenosti 3,6m – 6m i více. Používá se při vystupování před větší skupinou lidí (herec na jevišti, profesor v posluchárně atp.) Z takové vzdálenosti je možné ovlivnit diváky pohybem v prostoru. (Křivohlavý, 1988)

Obrázek 16: Prostorové vzdálenosti



Zdroj: Pechačová, a další, 2009

## Haptika

Pojmem haptika je vyjádřen taktilní kontakt neboli dotek. Jedná se o jeden z pěti smyslů člověka, hmat. Je to soubor několika různých smyslů, které jsou zakončeny v kůži. Podle Křivohlavého (1988, s. 55) zahrnuje taktilní kontakt:

- a) „příjem zpráv o působení tlaku, který působí deformaci kůže,
- b) příjem zpráv o působení tepla,
- c) příjem zpráv o působení chladu a

d) příjem zpráv o vlivu podnětů, které působí bolest;

e) někdy sem bývá zařazován i smysl pro vibrace, který registruje chvění.“

Všechny výše zmiňované smysly mají v kůži člověka nerovnoměrně rozložené smyslové perceptory. Každý smysl má jinou četnost perceptorů a jejich rozmístění je různé po celém těle.

Po zraku má hmat druhou největší rozlišovací schopnost ze všech pěti smyslů. Důkazem toho jsou přístroje, které umožňují nevidomým číst knihy a časopisy, nebo „pozorovat“ obrázky pomocí taktilních podnětů. Obraz snímaný na kameru je převeden na dotekové stimuly, jež lze pomocí dotekových čidel na kůži vnímat a „vidět“.

Při dotekové interakci mezi dvěma lidmi je možné charakterizovat druh doteku. Může se jednat o objetí, podání ruky, o stisk, poplácání, políbení, pohlazení, a podobně. Také se rozlišuje dotek přímý (kůže na kůži) nebo nepřímý, například poplácání po zádech přes triko či jiné oblečení. „Dotek – taktilní kontakt v sociální interakci – může být interpretován jako projev přátelství či nepřátelství. Některé druhy doteku mají výrazně nepřátelský charakter (například pohlavek, facka atp.), jiné mají naopak výrazně přátelský ráz (například pohlazení, je-li autentické).“ (Křivohlavý, 1988, s. 57)

## **Posturologie**

Posturologie zkoumá polohy lidského těla v sociální interakci. Má za úkol pozorovat držení těla, polohy rukou, nohou, hlavy, náklon těla, jeho napětí či uvolnění, celkové nastavení všech částí těla a směr natočení. Na základě toho lze určit míru zaujetí, postoj ke sdělení a k partnerovi nebo emoční stav jedince. (Pechačová, a další, 2009)

Postoje se v průběhu komunikace mění, proto se při pozorování soustředí na jednotlivé polohy těla v určitém časovém úseku. Změny jednotlivých postojů a jejich posloupnost samozřejmě také vyjadřují určitou informaci. To znamená, že při zkoumání posturologie je důležité brát v potaz postoje, které předcházely současnému a stejně tak ty, co budou následovat. (Křivohlavý, 1988)

Odborníci zabývající se posturologií se snaží hledat určitý řád mezi různými druhy poloh těla a významem sdělení. Například při pozitivním vnímání partnera dochází ke zrcadlení pohybů a shodě postojů. Je to známka sympatie a porozumění mezi komunikujícími účastníky. Předklon a odklon od druhé osoby může vyjadřovat souhlas a nesouhlas. Vzprámená poloha těla naznačuje kontrolu nad situací, jasné a čisté myšlenky předávané zprávy a žádné skryté motivy při komunikaci. Některé polohy však mají dvouznačný význam a je složitější je indikovat. (Pechačová, a další, 2009)



„*Poloha, kterou člověk v sociální interakci zaujímá, do určité míry vyjadřuje celkový postoj tohoto člověka k tomu, co se kolem něho děje.*“ (Křivohlavý, 1988, s. 65) Stejně jako předchozí složky neverbální komunikace ovlivňuje posturologii několik faktorů, jako jsou temperament (povaha), kvalita mezilidských vztahů, kultura a momentální psychické rozpoložení.

#### **2.4.5 Interkulturní komunikace**

Význam mezikulturní komunikace neustále roste v důsledku vzrůstající globalizace. Komunikace mezi kulturami se ve společnosti vyskytuje v různých sférách a na každodenní bázi. Například v turismu a sportu, v mezinárodním obchodě, při výměnných pobytech učitelů a studentů, v diplomacii, při migraci do jiných zemí, v pracovním prostředí nadnárodních společností a podobně. Je to výsledkem toho, že se lidé z různých zemí stále více setkávají, navzájem spolu obchodují, spolupracují, nebo mezi sebou vedou spory, etnické konflikty a bohužel také války.

Termínem interkulturní komunikace jsou označovány procesy sdělování a interakce v různých situacích, při kterých jsou komunikujícími jedinci příslušníci kulturně a/nebo jazykově odlišné rasy, náboženství, etnika či národy. Lidé vstupující do interkulturní komunikace přinášejí do komunikačního procesu odlišné kulturní a emocionální prvky a mají odlišný způsob vnímání a hodnocení reality. (Průcha, 2010)

V mezinárodním obchodu a podnikání se praktikuje interkulturní komunikace v širokém měřítku. Současný globální trh obchodu mezi různými státy a kontinenty jednoznačně zvýšil aktivitu mezikulturní komunikace. Přispěl tomu také růst nadnárodních společností a organizací s mezinárodním managementem, které zaměstnávají kulturně a jazykově odlišně vybavené pracovníky. Proto se logicky touto problematikou začali zabývat odborníci z oblasti teorie řízení lidí. Zkoumají vliv interkulturní komunikace v práci manažerů a jejich podřízených. Ekonomové zjišťují efekty mezikulturní komunikace v organizacích a na trzích. Důsledkem toho byl vznik speciálních disciplín, jakými jsou interkulturní management a interkulturní marketing. „*Interkulturní management je teorie a výzkum tvorby a vedení mezinárodních týmů, tj. takových, jejichž členy jsou pracovníci pocházející z různých kulturních, etnických nebo jazykových prostředí. Takové týmy jsou dnes běžné v nadnárodních firmách, v mezinárodních organizacích, ale např. i v oblasti sportu či médií aj. Interkulturní marketing je teorie a výzkum spotřebitelského chování lidí v zemích s různou národní kulturou. Vysvětluje, jak kupní chování lidí je ovlivňováno zvyklostmi, stereotypy i předsudky fungujícími v určité národní či etnické komunitě a jak je*

*nutno na tyto specifčnosti reagovat v nabídce a propagaci určitého zboží.*“ (Průcha, 2010, s. 148)

V souvislosti s interkulturní komunikací se lze setkat s pojmem kulturní standard. Jedná se o způsob myšlení, vnímání, jednání a hodnocení. Tento standard považují příslušníci určité kultury za normální, obvyklý, typický a společensky závazný. Kulturní standardy pak ovlivňují chování lidí, včetně interkulturní komunikace. Lidé přenáší své komunikační zvyklosti do mezinárodního obchodu, s těmi jsou spojené rituály a procedury při obchodním jednání. Proto je důležité zjistit, jaké kulturní standardy má protější strana, a dávat si pozor nejen na verbální komunikaci, ale i na komunikaci neverbální.

Ve firmách se zahraničním managementem se zpravidla zavádí určitý jazyk pro vnitropodnikovou komunikaci. Volba vnitropodnikového jazyka má veliký význam pro interkulturní komunikaci v organizaci. Zavedením cizího jazyka (např. němčiny) v podniku s českými zaměstnanci může české pracovníky znevýhodňovat. V takovém případě se jedná o takzvanou asymetrickou jazykovou komunikaci, to znamená, že je komunikace orientována ve prospěch zahraničních pracovníků (Němců). Stejná jazyková asymetrie nastane ve chvíli, kdy se zavede jako firemní jazyk čeština. K jazykové symetrii dochází v případě zvolení neutrálního jazyku, jakým může být v tomto případě angličtina. (Průcha, 2010)

#### **2.4.6 Bariéry v komunikaci**

Téměř v každé organizaci se objeví určité obtíže v procesu komunikace. Mezi takové nesnáze mohou patřit předsudky a zaujatost. Vedoucí pracovník předpokládá určité vlastnosti svých podřízených nebo celého týmu, na jejichž základě předává své sdělení. To však není správně chápáno, protože manažerovy předpoklady o svých podřízených nebyly správné. Tendence očekávat u lidí určité vlastnosti vychází ze stereotypů, které manažer získal v průběhu svého života, snaží se své podřízené zařadit do určitých kategorií, například podle věku, rasy, pohlaví a podobně, což ovlivňuje způsob, jak je vnímá a následně i jak s nimi komunikuje.

Bariérou v komunikaci mohou být i mezilidské vztahy. Pokud v organizaci panuje vzájemná konkurence a boj o moc, dochází k využívání informací pouze pro vlastní prospěch, a to komunikaci značně omezuje. Naopak vzájemná důvěra mezi lidmi komunikaci podporuje a dochází tedy k přesnějšímu přenosu informací.

Jednoznačnou bariérou je vzdálenost mezi komunikujícími. V současné době tuto bariéru zdánlivě odbourávají informační a komunikační technologie, ale v některých

situacích je vhodnější a přesnější osobní kontakt. Při komunikaci na dálku chybí informace předávané nonverbální komunikací a okamžitá zpětná vazba.

V některých případech omezuje komunikaci organizační struktura podniku a nastavená firemní kultura. Zavedené normy a pravidla pro komunikaci směrem nahoru a dolů mohou komunikaci brzdit nebo dokonce i omezovat. Zaměstnanci, kteří nechtějí narušit hierarchii, raději nebudou komunikovat s osobou, jež je pro získání potřebné informace tou nejvhodnější. (Dědina, a další, 2007)

#### **2.4.7 Komunikační dovednosti**

##### **Aktivní naslouchání**

Aktivní naslouchání vyžaduje pozornost, přiměřenou reakci a vyhodnocení obsahu i pocitů partnera. Posluchač by měl dát svou aktivitu najevo slovním přitakáváním i gesty. Základním prvkem aktivního naslouchání je oční kontakt, ten by měl dát řečníkovi jasně najevo, že je posluchačem vnímán. Základními chybami aktivního naslouchání jsou přerušování partnera, nedostatečná koncentrace, nonverbální projevy nezájmu, absence očního kontaktu, převádění konverzace, špatná reakce na obsah sdělení a pasivita v komunikaci. (Khelerová, 2006)

##### **Kladení otázek**

Naslouchání úzce souvisí se správnou technikou kladení otázek. Aby bylo čemu naslouchat, je potřeba položit správně otázku na vhodné téma. Otázkami lze korigovat komunikaci. Efektivním kladením otázek může manažer dosáhnout odpovědi (informací), které potřebuje získat. Musí si tedy před položením otázky ujasnit, čeho chce otázkou dosáhnout, jakým způsobem, a jak ovlivní okolnosti reakce a pocity tázané osoby.

Položením otevřené otázky je partner vyzván k obšírnějšímu vyjádření. Odpovědi na otevřené otázky bývají zpravidla delší a prohlubují komunikaci. Zde je potom na místě využít aktivního naslouchání.

Je-li potřeba konverzaci urychlit, je vhodné klást uzavřené otázky. Je třeba je formulovat tak, aby byly na výběr pouze dvě odpovědi (ano či ne, líbí nebo nelíbí, černá nebo bílá). Při takovém jednání je důležitá pohotová reakce a připravenost, protože otázky a odpovědi jdou rychle za sebou. (Khelerová, 2006)

### **Testování porozumění**

Ověření správnému porozumění je v komunikaci velmi důležité. Lidé si často myslí, že co chápou oni, chápou stejně i ostatní. To se ovšem mýlí, protože každý člověk je jiný a každý má jiné vnímání. Proto je dobré si při rozhovoru neustále ověřovat, zda partner správně rozumí tomu, co je sdělováno. Velice efektivní metodou je parafrázování toho, co bylo řečeno, jen jinými slovy. (Šuleř, 2008)

### **Sumarizování**

Jedná se o techniku shrnutí celé komunikace, ne jen její části. Tého techniky je dobré využít ve chvíli, kdy už bylo probráno velké množství informací nebo když se zdá, že došlo ke ztrátě porozumění. Sumarizování konverzace vnáší do komunikace jasno. Zároveň to slouží jako důkaz, že posluchač správně rozumí sdělení a pozorně poslouchá. (Šuleř, 2008)

### **Využívání mlčení**

Někteří lidé považují ticho při rozhovoru za nepříjemné. Přitom pomlky při rozhovoru jsou velmi významné. Ať už se jedná o zdůraznění právě vyřčeného nebo poskytnutí prostoru pro vyjádření dalších osob. Správné využití ticha je nelehká úloha, ale ten, kdo dokáže využít ticha, má při komunikaci velkou výhodu. (Šuleř, 2008)

## 3 Vlastní práce

### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost vznikla v roce 1926 sloučením firem Gottlieba Daimlera a Carla Benze. Zakladatelé podniku a zároveň vynálezci prvních automobilů na světě pojmenovali nově vzniklou společnost podle svých příjmení Daimler-Benz AG se sídlem ve Stuttgartu. Koncovka AG je zkratkou pro akciovou společnost. Struktura akcionářů v roce 2018 byla z 32,4 % Německo, 29,2 % Evropa kromě Německa, 16,4 % USA, 11,8 % Asie, 6,8 % Kuvajt a 3,4 % ostatní. V roce 2018 skupina Daimler prodala 3,4 milionů vozidel, zaměstnávala zhruba 298 700 lidí a její výnosy dosáhly 167,4 miliard eur. (DaimlerAG, 2019)

Daimler AG je jedním z největších výrobců prémiových automobilů a je největším výrobcem užitkových vozidel s globálním dosahem. Daimler prodává své vozy a poskytuje služby téměř ve všech zemích světa a má výrobní podniky v Evropě, Severní a Jižní Americe, Asii a Africe. Skupina Daimler je rozdělena na divize Mercedes-Benz Cars, Mercedes-Benz Vans, Daimler Trucks, Daimler Buses a Daimler Financial Services.

Divize Mercedes-Benz Cars se skládá ze značek Mercedes-Benz, Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach, Mercedes me, Smart a nové značky EQ pro elektromobily. Má na starosti vývoj, výrobu a prodej výše zmíněných značek osobních automobilů a jejich náhradní díly. V roce 2018 měla tato divize příjmy 93,103 milionů eur.

Značka Mercedes-AMG nabízí téměř 60 modelů sportovních vozů, které se od sériově vyráběných vozů liší jak vzhledem, tak technikou. Tyto modely jsou speciálně upraveny na základě individuální konfigurace zákazníka.

Mercedes-Maybach představuje nejvyšší úroveň exkluzivity. Jedná se o luxusní značku, která zahájila svou činnost v listopadu 2014.

Mercedes me je mobilní aplikace, která má mnoho funkcí. Například poskytuje informace o dopravní situaci v reálném čase nebo aktuální údaje o stavu vozidla jako je hladina paliva, ujeté kilometry, úroveň baterie a podobně. Pomocí aplikace lze také ovládat vytápění vozu, multimediální systém nebo se v případě poruchy objednat do servisu.

Značka Smart byla uvedena na trh před 20 lety jako nekonvenční výrobce mikroautomobilů, takzvaných městských kupé. Za ta léta se prodalo přes 2,2 milionů vozů Smart. V srpnu 2017 Daimler prohlásil, že od roku 2020 se budou v Evropě a Severní Americe prodávat modely Smart pouze s elektrickým pohonem.

Zkratka EQ znamená v Mercedesu elektrickou inteligenci a je zároveň novým označením pro elektromobily. Značka nabízí komplexní elektromotorický ekosystém produktů, služeb, technologií a inovací. Nabídka zahrnuje například elektrická vozidla, nabíjecí služby či zařízení pro ukládání domácí energie. Do roku 2022 bude celý sortiment výrobků Mercedes-Benz Cars elektrifikován. To znamená, že v každém segmentu budou k dispozici různé elektrifikované alternativy. (DaimlerAG, 2019)

Divize Mercedes-Benz Vans nabízí jak užitkové, tak osobní vozy. Užitkové vozy pokrývají celou škálu velikostí od malé městské dodávky Citan, přes středně velkou dodávku Vito až po velkou dodávku Sprinter. Mezi osobní vozy patří segment MPV zastoupený vozy V-Class a segment obytných automobilů nazvaný Marco Polo. Příjmy této divize činily v minulém roce 13,626 milionů eur. (DaimlerAG, 2019)

Divize Daimler Trucks má ve svém portfoliu značky Mercedes-Benz Trucks, Freightliner Trucks, FUSO, Western Star and BharatBenz. Původně samostatně působící společnost Daimler-Motoren-Gesellschaft uvedla na trh svůj první nákladní vůz v roce 1896, od té chvíle až do dnešního dne vyrábí nejmodernější a nejvýkonnější nákladní vozidla. V loňském roce divize Daimler Trucks utržila 38,273 milionů eur.

Značka Mercedes-Benz Trucks si zachovává více než 100 let svou prvotřídní kvalitu. Zaručuje nejen spolehlivost a ekonomickou efektivitu svých vozů, ale také kvalitní služby a komplexní odborné znalosti v oblasti zákaznických dopravních řešení.

Nákladní vozidla Freightliner jsou součástí severoamerického dopravního sektoru a zároveň nejprodávanější značkou pro nákladní automobily v severní Americe. Nabízí široké spektrum nákladních vozů hmotnostních kategorií 5 až 8 tun. Výrobní místa pro Freightliner se nacházejí ve Spojených státech amerických a Mexiku.

Značka FUSO je jedním z předních výrobců užitkových vozidel v Asii. Vyrábí lehké, střední a těžké nákladní automobily pro různorodé provozní podmínky. Název značky FUSO se datuje k roku 1932, kdy byl poprvé použit pro autobus vyrobený ve strojárnách společnosti Mitsubishi Heavy Industries v Kobe (Japonsko). Daimler AG získala 43 % této společnosti v roce 2003 a od roku 2011 má téměř 90% podíl společnosti přejmenované na Mitsubishi Fuso.

Western Star je prémiový výrobce v Severní Americe těžkých nákladních automobilů určených pro speciální a dálkovou dopravu. Jejich vozy lze konfigurovat na míru dle potřeb

zákazníka. Zejména nabízí komfort v podobě mnoha variant spacích kabin, a proto je značka velmi populární mezi řidiči na dlouhé trasy.

BharatBenz je nejmladším členem rodiny užitkových vozidel společnosti Daimler. Značka byla založena výhradně pro indický trh. BharatBenz nabízí nejen řadu ultramoderních nákladních vozidel ve všech hmotnostních kategoriích od 9 do 49 tun, ale také školní, personální a turistické autobusy. Všechna vozidla jsou vyráběna lokálně, přičemž komponenty a díly jsou od indických dodavatelů. Modely BharatBenz jsou speciálně přizpůsobeny pro klimatické a ekonomické podmínky trhu dopravy a stavebnictví v Indii. (DaimlerAG, 2019)

Divize Daimler Buses se svými značkami Mercedes-Benz Buses a Setra je nezpochybnitelným lídrem v oboru autobusů nad 8 tun na svých tradičních hlavních trzích v regionu EU30, Brazílii, Turecku, Argentině a Mexiku. Výrobní řada divize zahrnuje městské, meziměstské autobusy a autobusové podvozky. Dále tato divize nabízí značky Thomas Built Buses a BharatBenz Buses. Největší ze 14 výrobních závodů divize se nachází v Německu, Francii, Španělsku, Turecku, Argentině, Brazílii a Mexiku a od roku 2015 i v Indii. V roce 2018 dosáhla divize autobusů příjmu ve výši 4,529 milionů eur.

Mercedes-Benz Buses nabízí kompletní sortiment výrobků, který zahrnuje městské autobusy, meziměstské autobusy, cestovní autobusy, minibusy a podvozky. Kromě těchto výrobků poskytuje autobusová jednotka Mercedes-Benz nákup a prodej ojetých autobusů. Tuto službu mají na starosti značky OMNIplus a BusStore.

Značka Setra patří pod dceřinou společnost EvoBus GmbH, která je ve vlastnictví skupiny Daimler AG od roku 1995. EvoBus má zastoupení v Evropě, USA a v Číně licenční smlouvou. Setra se zaměřuje především na výrobu turistických autobusů.

Thomas Built Buses se sídlem v High Point (Severní Karolína) vyrábí a vyvíjí vysoce kvalitní autobusy od roku 1916. Součástí značky Thomas Built Buses jsou známé žluté školní autobusy v USA. Jako vedoucí výrobce školních autobusů se společnost zaměřila na bezpečnost, spolehlivost a udržitelnost svých výrobků. Každý autobus je vyroben na zakázku. (DaimlerAG, 2019)

Divize Financial Services poskytuje financování, leasing, správu vozového parku, pojištění, finanční investice, bankovní služby a inovativní služby mobility jako jsou car2go, moovel, mytaxi, Bus Rapid Transit, CharterWay, FleetBoard, TruckStore, TruckWorks, Van Rental a další. Finanční služby dosáhly v roce 2018 příjmu 26,269 milionů eur.

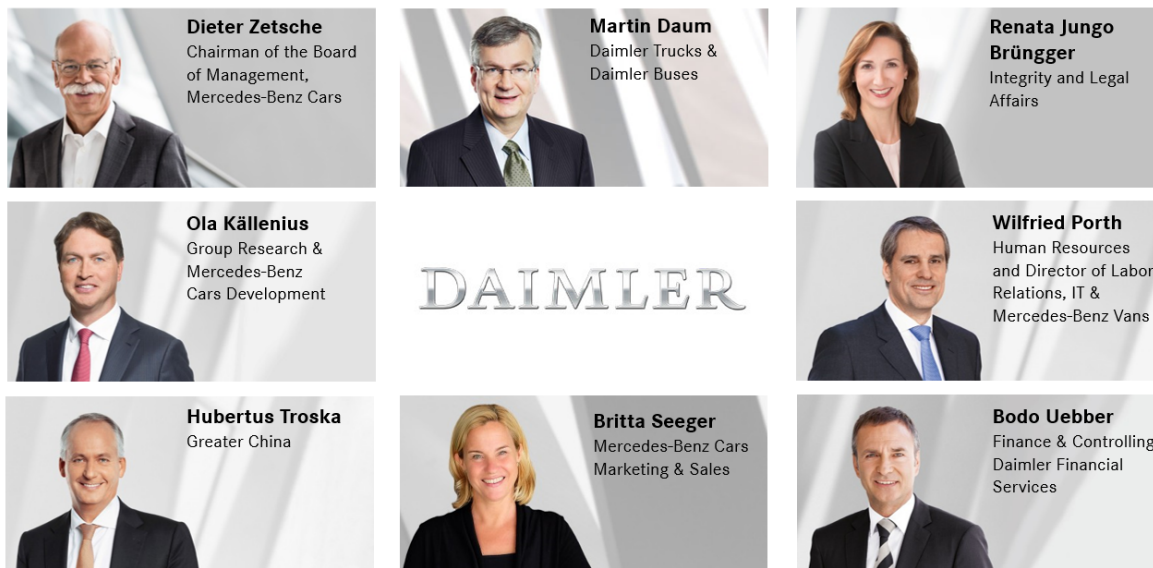
Skupina Daimler se chce v budoucnu zaměřit na čtyři hlavní oblasti, které změní charakter automobilové dopravy a mobility vůbec. Jedná se o větší propojení vozidel, pokrok v autonomním řízení, rozvoj digitální mobility, dopravních služeb a elektrické mobility. Cílem společnosti je přeměna z automobilového výrobce na předního poskytovatele služeb mobility. (DaimlerAG, 2019)

### 3.2 Organizační struktura

Celá organizační struktura společnosti Daimler AG je velice rozsáhlá, proto je níže zobrazena pouze relevantní část struktury, která vede od členky představenstva Daimler AG až po manažery dceřiné společnosti Mercedes-Benz Parts Logistics Eastern Europe s.r.o. (dále MBPLEE) se sídlem v České republice. MBPLEE je dceřiná společnost, která je ze 100 % vlastněná společností Daimler AG.

Současný předseda představenstva Dieter Zetsche bude odcházet v květnu 2019 do důchodu, a jeho pozici CEO převezme poprvé v historii člověk bez německého původu, Švéd Ola Källenius. Kromě výkonné funkce v představenstvu každý člen představenstva zodpovídá za určitou oblast činností skupiny Daimler AG. Jednotlivé oblasti lze nalézt pod jmény členů představenstva na obrázku 17.

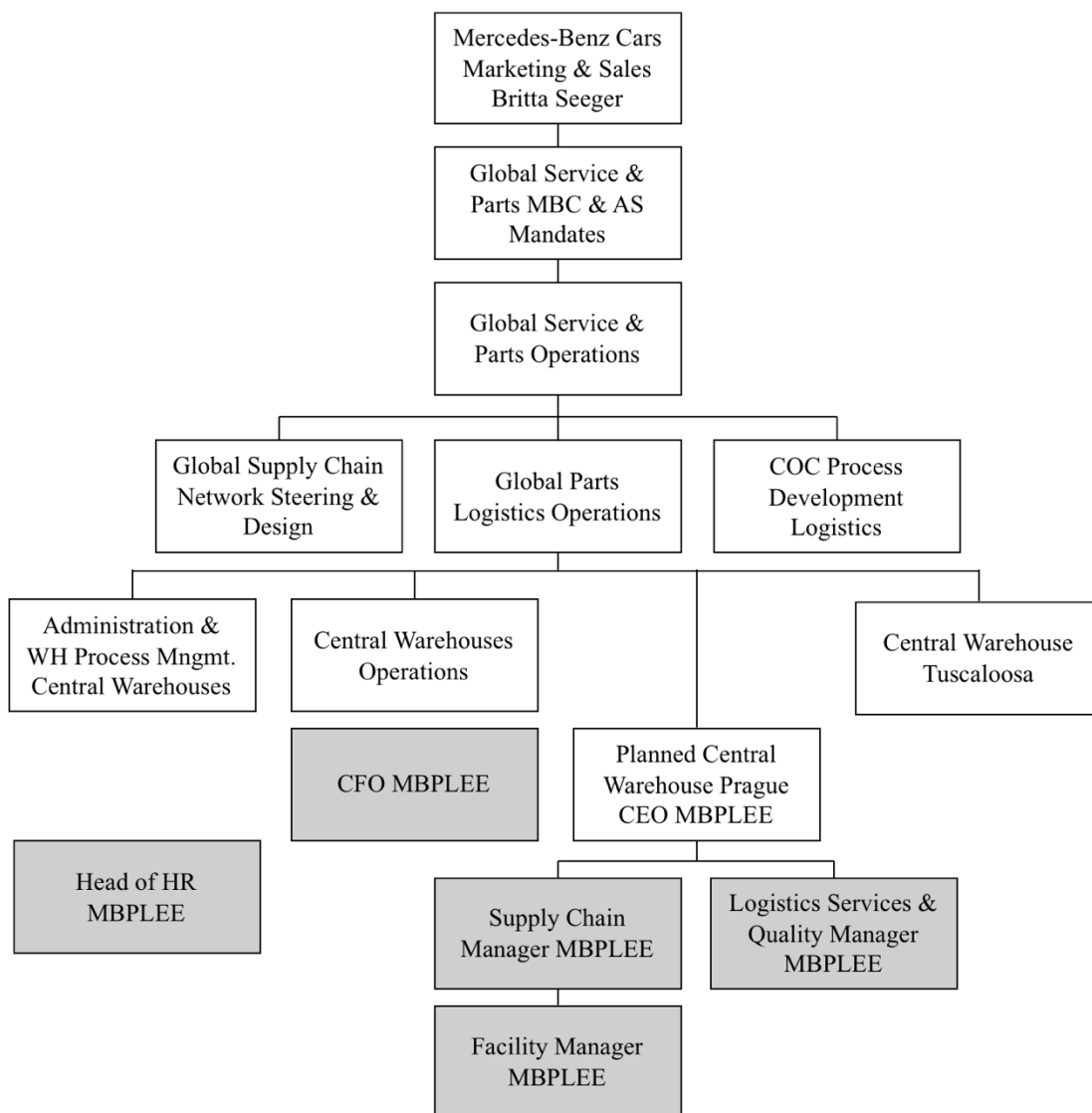
Obrázek 17: Představenstvo Daimler AG



Zdroj: Daimler AG, 2019



Obrázek 18: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování z interní databáze MBPLEE, 2018

Z obrázku 18 je vidno, že organizační struktura v Daimleru je velice strmá. Na konci této struktury jsou zvýrazněni manažeři, se kterými byly provedeny osobní rozhovory. Daimler AG rozlišuje pět manažerských úrovní, tou první je L1 - top management, následují L2 a L3 - střední management a poslední jsou L4 a L5 - liniový management. V tomto organigramu lze nalézt celou škálu manažerských úrovní, například top manažerka a členka představenstva Britta Seeger, nebo L3 na pozici CEO MBPLEE či Facility manažer na úrovni L5.

Head of HR a CFO pracující v MBPLEE se nezodpovídají CEO MBPLEE, mají vůči němu nezávislost. Jejich nadřízení pocházejí z jiné organizační struktury. Daimler takto rozdělil pravomoci a zodpovědnosti, aby nebyla veškerá moc v rukou pouze jednoho člověka.

### 3.3 Kvalitativní výzkum

V rámci diplomní praxe ve společnosti MBPLEE byl proveden prvotní sběr dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti. Polostrukturovaný rozhovor byl složen z osmi otevřených otázek, jejichž pořadí mohlo být v průběhu rozhovoru pozměněno, stejně tak i formulace otázek. Byla použita redigovaná technika transkripce rozhovorů. Výpovědi a text byly stylisticky upraveny do srozumitelnější podoby. Obsah a původní smysl sdělení však zůstal zachován.

Celkově bylo provedeno pět rozhovorů, a to konkrétně s manažerem logistických služeb a kvality, manažerem objektu, manažerem dodavatelského řetězce, finančním manažerem a manažerkou lidských zdrojů.

Rozhovory posloužily k následnému sestavení dotazníku pro manažery ze společnosti Daimler. V rozhovorech byly vyjmenovány některé hlavní bariéry komunikace a přístupy jednotlivých manažerů ke komunikaci. Manažeři jednoznačně přikládají velikou důležitost komunikaci, ale také ostatním měkkým dovednostem. Kompletní seznam otázek lze nalézt v příloze B.

#### 3.3.1 Osobní rozhovory

**Logistics Services and Quality Manager** (manažer logistických služeb a kvality) si myslí, že se na manažerské pozici vše točí kolem komunikace. Veškeré činnosti, které provádí, jsou spojené s komunikací, tudíž by nic nefungovalo nebýt komunikace. Jeho nejoblíbenějším komunikačním kanálem je osobní diskuze. Přestože upřednostňuje osobní komunikaci, tak shrnutí či výsledek diskuze má raději v písemné podobě.

Snaží se při komunikaci aktivně naslouchat, protože si je vědom, že při nepozornosti je častá chybná interpretace informací. Také považuje za důležité klást tolik otázek, kolik je třeba ke správnému pochopení sdělení. Dle jeho názoru neexistuje špatná otázka, pouze hloupá odpověď, protože ve chvíli, kdy je něco nesrozumitelné, bychom se měli ptát na vysvětlení.

Z jeho zkušeností ze zahraničí, kdy pracoval v různých částech světa, usuzuje, že jednou z hlavních komunikačních bariér jsou kulturní rozdíly a odlišná jazyková vybavenost. Jeho hlavní činností při vykonávání manažerské práce je propojování kulturních rozdílů, aby byl schopen převést německé způsoby práce do zahraniční společnosti, ale totéž zároveň platí i opačným směrem.

Myslí si, že nejtěžší na komunikaci je nalézt vzájemnou shodu ve smyslu správné interpretace a porozumění komunikačnímu partnerovi. Tvrdí, že úspěšný manažer je ten, který dokáže sdělovat informace srozumitelně a zároveň má dobrou schopnost interpretace.

**Facility Manager** (manažer objektu) považuje komunikaci jako základní manažerský nástroj. Setkal se v různých nadnárodních společnostech s jinými způsoby komunikace. Například se zmínil o jednom netradičním způsobu komunikace ve společnosti, kde byla přímá osobní komunikace minimalizována. Primárně byla komunikace směřována do elektronické podoby. Výhodou tohoto způsobu komunikace bylo to, že vše bylo zdokumentováno, ale nevýhodou byla dlouhá reakční doba. V MBPLEE se setkal s jazykovou bariérou. Uvádí příklad z porady v Německu, kde komunikace probíhala pouze v německém jazyce. Tudíž jeho přítomnost na poradě byla zbytečná, poněvadž předpokládal, že bude komunikace v anglickém jazyce.

Myslí si, že jeho silnou stránkou v komunikaci je schopnost strukturalizace daného problému. Znamená to, že vždy přichází s nápadem, jak problém řešit nebo alespoň má promyšlené, jakým směrem komunikaci vést, aby bylo co nejkratší cestou dosaženo nějakého výsledku. Také se snaží při komunikaci aktivně naslouchat a hledat jádro toho, o čem se komunikuje.

Je přesvědčen, že vztahy určují celý chod lidstva, a tudíž jednoznačně ovlivňují komunikaci. Ale je zastáncem toho, aby komunikace na profesionální úrovni byla brána rovnocenně, přestože si je vědom výhody dobrých vztahů při komunikaci.

Úspěšnost manažerské práce přisuzuje kombinaci různých dovedností, z nichž vyzdvihuje dovednost vedení lidí a komunikaci, ale v celkovém součtu je úspěch manažera souhra více parametrů.

**Supply Chain Manager** (manažer dodavatelského řetězce) tvrdí, že je komunikace jednou z nejdůležitějších dovedností nejen v práci, ale také v osobním životě. V rámci svého pracovního života hodně cestoval a měl možnost účastnit se mezikulturních tréninků, které mu pomohly při komunikaci v cizích zemích.

Mezi největší bariéry komunikace řadí nedostatek času, respektive nevěnování dostatečného množství času pro komunikaci. Ostatní bariéry jsou pro něj vedlejší. Je přesvědčen, že když věnuje dostatek času komunikaci, tak zbylé bariéry již nejsou problémem.

Komunikace je pro něj práce a zároveň vášeň, nebere ji pouze jako dovednost či nástroj. Z toho vychází i jeho přístup v komunikaci. Rád sdílí a získává informace na pravidelné bázi, proto svolává pravidelné porady svého týmu či diskutuje s kolegy v kuchyňce u kávy. Je pro něj důležité, aby byla komunikace otevřená, aby se kdokoli mohl zapojit a mohl klást otázky. Je si vědom, že každý má jiné vědomosti a zkušenosti, proto pro něj žádná otázka není špatná. Naopak se snaží komunikovat tak, aby povzbuzoval ostatní pokládat otázky v případě, že něčemu nerozumí a potřebují si ujasnit, zda dobře rozumí sdělení. Správné otázky dle něj přichází s otevřenou komunikací.

Vztahy jsou pro něj důležité a jednoznačně ovlivňují jeho komunikaci. Uvádí příklad, když s někým nemáte dobré vztahy, automaticky vzniká určitá komunikační bariéra a sdílíte jen určité informace, protože v danou osobu nemáte důvěru. Pokud k někomu naopak máte sympatie, jste více v komunikaci otevření a je tedy snazší si navzájem porozumět.

Při vyjednávání s dodavateli nebo při komunikaci s někým novým věnuje větší pozornost neverbální komunikaci, zda je shodná s verbálním projevem, nebo jsou tam náznaky nějakého rozporu. Nejvíce se zaměřuje na oční kontakt, protože dle jeho názoru mají oči spojitost s důvěrou.

**Chief Financial Officer** (finanční manažer) - Komunikace je 70 - 80 % veškerých činností, jež při své práci manažera dělá. Zadává úkoly, dává zpětnou vazbu, diskutuje s kolegy, vyjednává nové aktivity v projektu a tak dále. Je pro něj tedy extrémně důležitá.

Čas je kritickým faktorem komunikace. Tvrdí, že komunikace vyžaduje čas, kterého často manažeři příliš nemají. Nedostatek času pro komunikaci tedy vede k chybám a nedorozuměním. Proto je pro něj důležité mít dostatek času pro komunikaci. Setkal se s projekty v cizích zemích, které selhaly kvůli špatné komunikaci.

Jako svou hlavní komunikační dovednost považuje schopnost vysvětlit složitou problematiku zjednodušeně. Dokáže strukturovat komunikaci tak, aby byla srozumitelná, a to samé vyžaduje od ostatních.

Přikládá velkou důležitost dotazům. Svým novým zaměstnancům vždy říká: „Ptejte se klidně dvakrát nebo třikrát na tu samou otázku. Ve chvíli, kdy neznáte odpověď, musíte se neustále ptát. V Německu mají přísloví „Neexistuje špatná otázka. Když potřebujete informaci, musíte se zeptat.“

Je pro něj snazší spolupráce a komunikace s lidmi, které zná delší dobu. Uvádí příklad s kolegou, jehož zná přes dva roky a je si vědom, že když mu sdělí nějakou informaci, tak ví, že je schopný jeho sdělení interpretovat a ví, jak s tou informací naložit. Komunikace s

takovým kolegou je více přímá. Naopak komunikace s lidmi, které nezná je více formální a zdoluhavější.

Vždy se snaží při komunikaci soustředit na obsah, a jestli se komunikace ubírá správným směrem. Nevnímá moc neverbální komunikaci, soustředí se pouze na jádro komunikace.

Čím vyšší pozice, tím více důležitá je komunikace pro manažery, protože musíte více řídit lidi než dělat jiné činnosti a řízení lidí je prováděno skrze komunikaci.

**Head of Human Resources** (manažerka lidských zdrojů) považuje komunikaci za nezbytnou a podstatnou část manažerské práce. Z vlastní zkušenosti zjistila, že pokud se věci nedaří, je to většinou spojené s určitou komunikační chybou, nedorozuměním mezi jednotlivci či týmy. Důležitým aspektem komunikace je propojení komunikátora a příjemce. Čili zajistit, že komunikátor doopravdy předává informaci, kterou chtěl sdílet, a ze strany příjemce zkontrolovat či parafrázovat dané sdělení, aby se ujistil, že mu správně rozumí.

Zastává názor, že čím plošší je organizační struktura, tím snazší je komunikace. Uvádí příklad tradičních společností hierarchického rozpoložení, kde vznikají bariéry mezi manažery a podřízenými. Tam mají například strach položit nevhodnou otázku či pokládat otázky v přítomnosti více lidí. V tom vidí jednu z hlavních bariér komunikace, obava vystoupit z davu a promluvit. Dále je to znalost cizího jazyka, přestože většina lidí v nadnárodních firmách mluví anglicky, mohou nastat nedorozumění z překladu do mateřského jazyka.

Přisuzuje neverbální komunikaci stejnou důležitost jako té verbální, proto se zaměřuje při své komunikaci na ovládání svých gest, mimik a postojů. Stejně tak si všimá neverbální komunikace u druhých, zdali není v rozporu s komunikací verbální. Ze své pozice HR je často kontaktována, aby pomáhala při komunikaci mezi kolegy či manažery a podřízenými. Takže slouží jako kouč pro podporu komunikace a nalezení společné řeči mezi zaměstnanci.

Je pro ni důležité pracovat na všech dovednostech a komunikace je pouze jedna část těchto dovedností, jež úspěšná manažerka musí zvládat. Za nejdůležitější dovednost považuje umění využít jednotlivé dovednosti ve správnou chvíli.

Její subjektivním názorem je, že neúspěšní manažeři se soustředí sami na sebe. Ti úspěšní se soustředí na ostatní, jak jim mohou pomoci, jak tvořit tým, ujišťují se, že se všichni cítí komfortně a jsou srozuměni se svou rolí v týmu.

### 3.3.2 Zhodnocení kvalitativního výzkumu

V rozhovorech byl zdůrazněn zásadní význam komunikace v práci manažerů. Jedná se o činnost, kterou používají každý den a úzce souvisí s dalšími manažerskými funkcemi. Komunikace je pro manažery nezbytným nástrojem, bez kterého by nemohli vykonávat svou práci. Kvalita komunikace má takový vliv, že na jejím základě lze posuzovat úspěch či neúspěch manažera nebo projektu. Avšak komunikace je pouze jednou z dovedností manažerů, proto je důležité pracovat na všech komplexně.

Z výzkumu vychází jako dvě hlavní komunikační bariéry čas a jazyk. Manažeři jsou zahlceni tolika činnostmi, a proto nevynakládají dostatek času pro efektivní komunikaci nebo jí nevěnují tolik pozornosti, kolik je třeba. Paradoxem je, že ztratí více času nápravou chyb, které vznikly právě špatnou komunikací, nebo jsou chyby natolik fatální, že již není co napravit. Chyby a nedorozumění také vznikají nesprávnou interpretací cizího jazyka. Avšak největší překážkou je naprostá neznalost cizího jazyka a neschopnost dorozumět se.

Účastníci výzkumu vyzdvihují schopnost ptát se a nebát se klást otázky. Proto, aby komunikace byla efektivní, je zapotřebí se aktivně zapojit. Nejen aktivně vyžadovat informace prostřednictvím otázek, ale také aktivně přijímat informace. To především znamená aktivně naslouchat. Této komunikační dovednosti přisuzují manažeři větší význam.

Podstatnou komunikační dovedností je sdělovat informace jasně, strukturovaně a srozumitelně. Tak, aby příjemce dokázal sdělení jednoduše interpretovat. Tato dovednost na straně komunikátora je složena z několika dalších dovedností a schopností jako jsou empatie, poskytování relevantních informací, efektivní neverbální komunikace a podobně. Stejně tak na straně příjemce je zapotřebí souhrn dovedností pro správnou interpretaci. Například aktivní naslouchání, schopnost interpretovat neverbální komunikaci, taktéž empatie a další.

Jedním z nejvlivnějších faktorů komunikace jsou vztahy. Všichni manažeři se shodli, že vztahy významně ovlivňují jejich komunikaci. Dobré vztahy usnadňují spolupráci a zefektivňují komunikaci. Přesto jsou si manažeři vědomi, že na profesionální úrovni by vztahy neměly ovlivňovat jejich úsudek.

### 3.4 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen na základě poznatků z literární rešerše a osobních rozhovorů s manažery. V úvodní části dotazníku jsou otázky zaměřeny především ke sběru sociodemografických údajů respondentů. Druhá část dotazníku je zaměřena na interní komunikaci, komunikační dovednosti a další faktory ovlivňující komunikaci.

Celkově dotazník obsahuje 25 otázek, z toho 2 otevřené, 19 uzavřených a 4 otázky zkonstruované formou Likertovy škály, kde měli respondenti za úkol hodnotit na škále 1 až 4 míru významnosti či souhlasu, nebo úroveň dovedností jednotlivých položek. Dotazník byl zaslán manažerům různých úrovní v rámci skupiny Daimler AG a v celkovém součtu jej vyplnilo 24 respondentů.

Pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu byly použity čtyři ukazatele. V procentech vyjádřená **relativní četnost** ukazuje, jak velká část daného statistického znaku se vyskytuje v celém statistickém souboru. Relativní četnost lze vypočítat podle vzorce:  $r = \frac{Z_a}{|S|}$ .

$Z_a$  je v tomto případě absolutní četnost znaku a  $|S|$  je počet prvků celkem.

**Vážený aritmetický průměr** je ukazatelem střední hodnoty. Na rozdíl od aritmetického průměru jsou přiděleny jednotlivým statistickým znakům určité váhy. V případě této práce byly váhy stanoveny ve škále 1 až 4. Vzorec pro výpočet váženého aritmetického průměru vypadá následovně:  $\bar{x} = \frac{1 \cdot v_1 + 2 \cdot v_2 + 3 \cdot v_3 + 4 \cdot v_4}{v}$ .

**Rozptyl** udává, jak daleko jsou jednotlivé hodnoty rozptýleny od průměru. To znamená, že tento ukazatel zjišťuje, jak se navzájem liší jednotlivé prvky statistického souboru. Jedná se o statistickou charakteristiku variability. Někdy je rozptyl také nazýván jako variance. Výpočet se provádí vzorcem:  $\text{Var}(X) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2$ .

**Pořadí významnosti, míry souhlasu, či úrovně dovedností** je určeno podle hodnot vážených aritmetických průměrů. Nejvyšší hodnota je v pořadí stanovena jako první a nejnižší hodnota je poslední. (Matematika.cz, 2014)

### 3.4.1 Analýza výsledků dotazníkové šetření

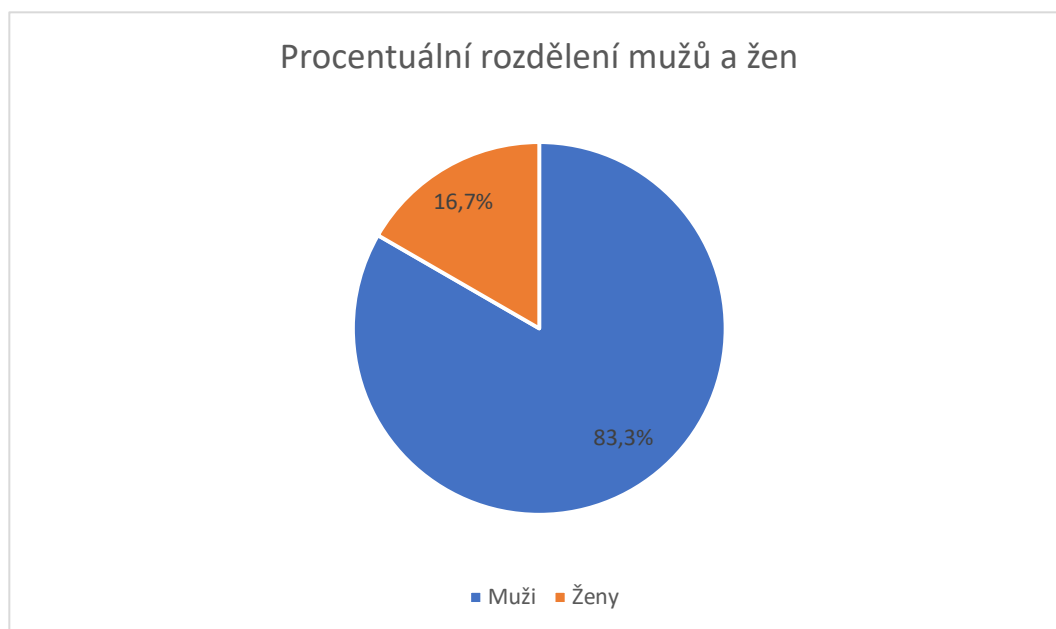
#### Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Relativní četnost	Absolutní četnost
Muži	83,3%	20
Ženy	16,7%	4
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 1: Procentuální rozdělení mužů a žen



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vzorek respondentů tvoří dvacet čtyři manažerů, dvacet mužů (83,3 %) a čtyři ženy (16,7 %).



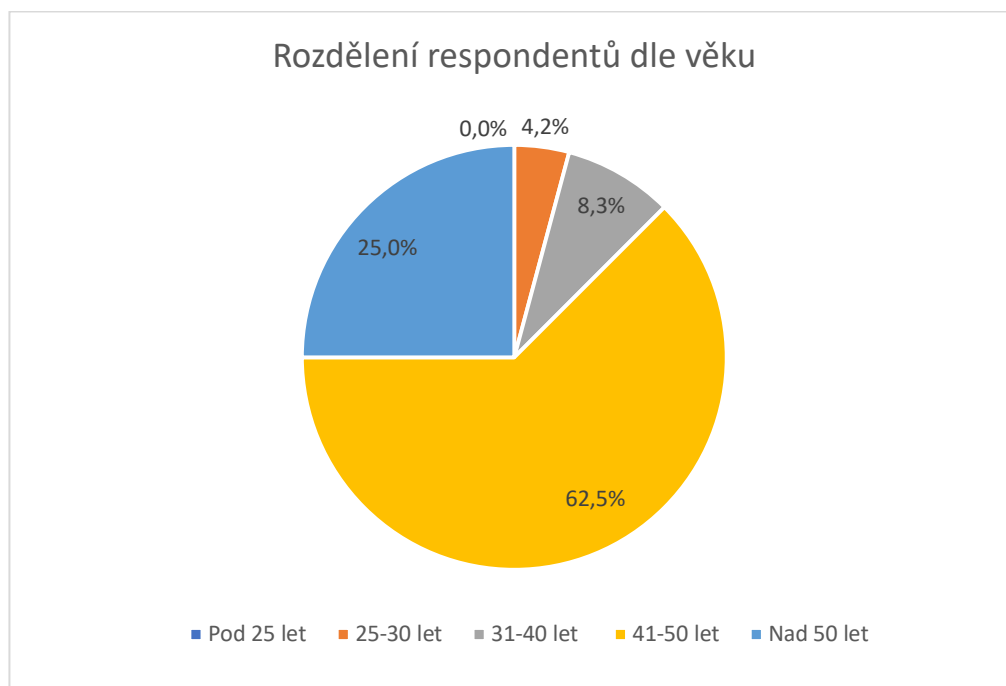
## Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

Tabulka 2: Věkové rozdělení respondentů

Věk	Relativní četnost	Absolutní četnost
Pod 25 let	0%	0
25-30 let	4,2%	1
31-40 let	8,3%	2
41-50 let	62,5%	15
Nad 50 let	25%	6
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 2: Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pro snazší zpracování demografického údaje byli respondenti rozděleni do věkových skupin. Do nejčetnější věkové skupiny 41-50 let spadá čtrnáct mužů a jedna žena. Ve skupině nad 50 let jsou čtyři muži a dvě ženy. Pouze dva muži patří do skupiny 31-40 let a jediná žena náleží do skupiny 25-30 let. Žádný z manažerů, kteří vyplnili dotazník, není mladší 25 let.

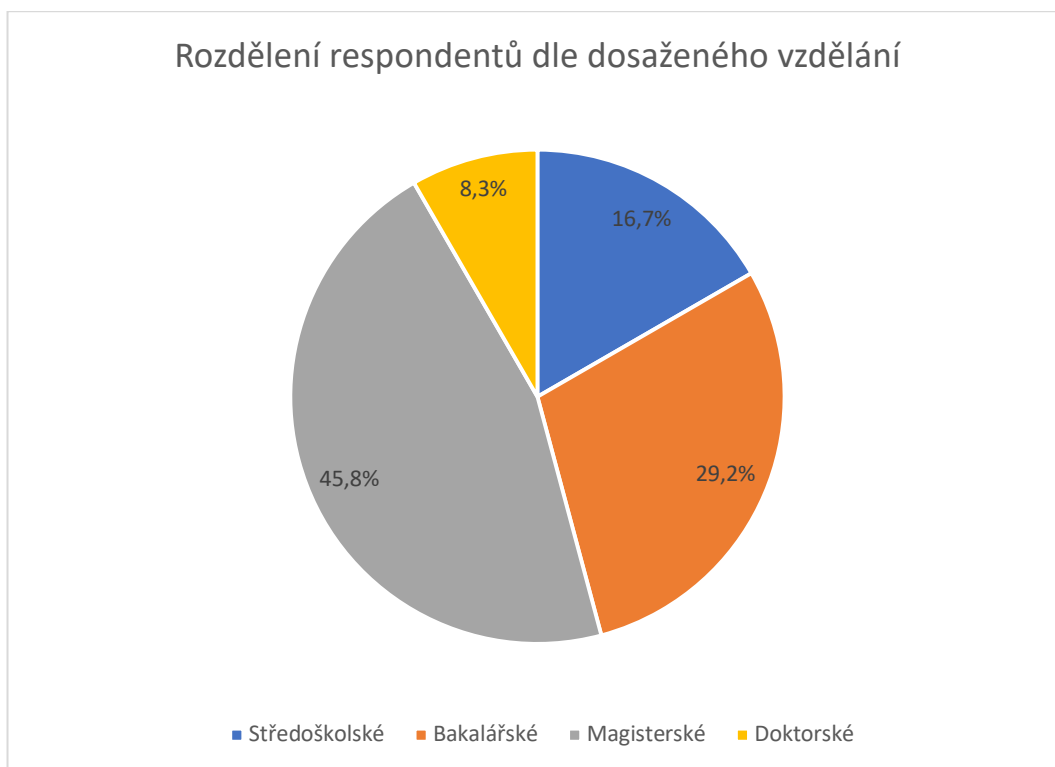
### Otázka č. 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Dosažené vzdělání

Vzdělání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Středoškolské	16,7%	4
Bakalářské	29,2%	7
Magisterské	45,8%	11
Doktorské	8,3%	2
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 3: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Většina respondentů je vysokoškolsky vzdělaná, konkrétně se jedná o 83,3 % dotazovaných. Z toho má bakalářské vzdělání sedm manažerů, magisterské jedenáct manažerů a dva manažeři mají dokonce vzdělání doktorské. Zbytek manažerů (16,7 %) disponuje středoškolským vzděláním.

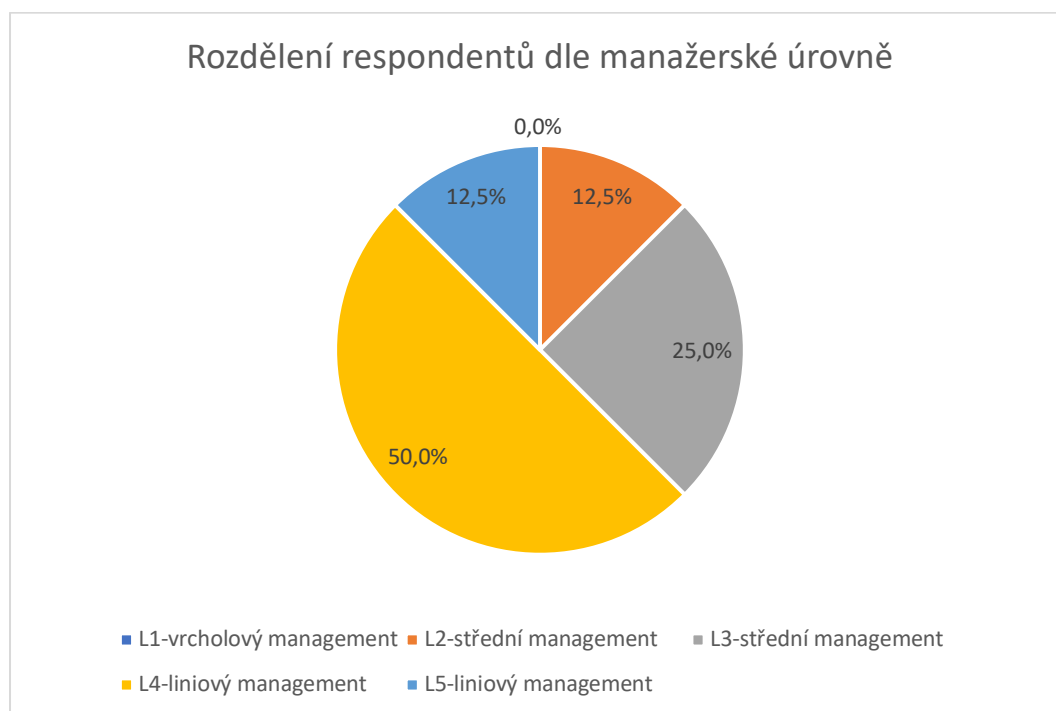
#### Otázka č. 4: Jaká je vaše manažerská úroveň?

Tabulka 4: Manažerská úroveň respondentů

Manažerská úroveň	Relativní četnost	Absolutní četnost
L1-vrcholový management	0%	0
L2-střední management	12,5%	3
L3-střední management	25%	6
L4-liniový management	50%	12
L5-liniový management	12,5%	3
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 4: Rozdělení respondentů dle manažerské úrovně



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni manažeři na úrovni L2 mají magisterské vzdělání. Na úrovni L3 má magisterský titul pět lidí z šesti a na úrovni L4 je pět bakalářů, tři magistři, jeden doktorand a tři středoškolsky vzdělaní manažeři. Bohužel se dotazníkového šetření nezúčastnil nikdo z vrcholového managementu.

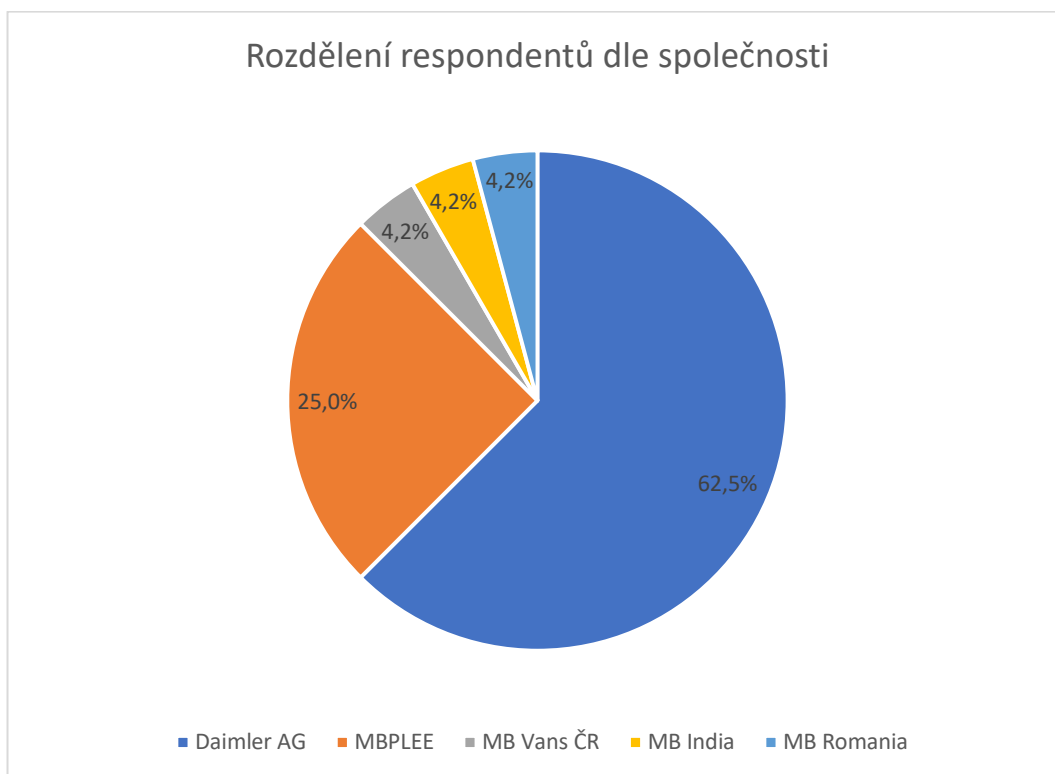
### Otázka č. 5: V jaké společnosti skupiny Daimler pracujete?

Tabulka 5: Společnost

Společnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Daimler AG	62,5%	15
MBPLEE	25%	6
MB Vans ČR	4,2%	1
MB India	4,2%	1
MB Romania	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 5: Rozdělení respondentů dle společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Daimler AG je velká nadnárodní korporace s množstvím menších společností a organizací v různých koutech světa. Komunikaci samozřejmě ovlivňuje i to, v jaké části světa se organizace nachází. Nejen kvůli jazykovým a kulturním odlišnostem, ale také díky vzdálenostmi mezi organizacemi vzniká komunikační bariéra. Výzkumu se neúčastnili pouze manažeři společnosti Daimler AG, ale i manažeři z dceřiných společností sídlící v jiných státech. Kupříkladu sedm manažerů pracuje v České republice, z toho pět je Němců, tudíž se musí vypořádat s kulturními odlišnostmi a stylem komunikace.

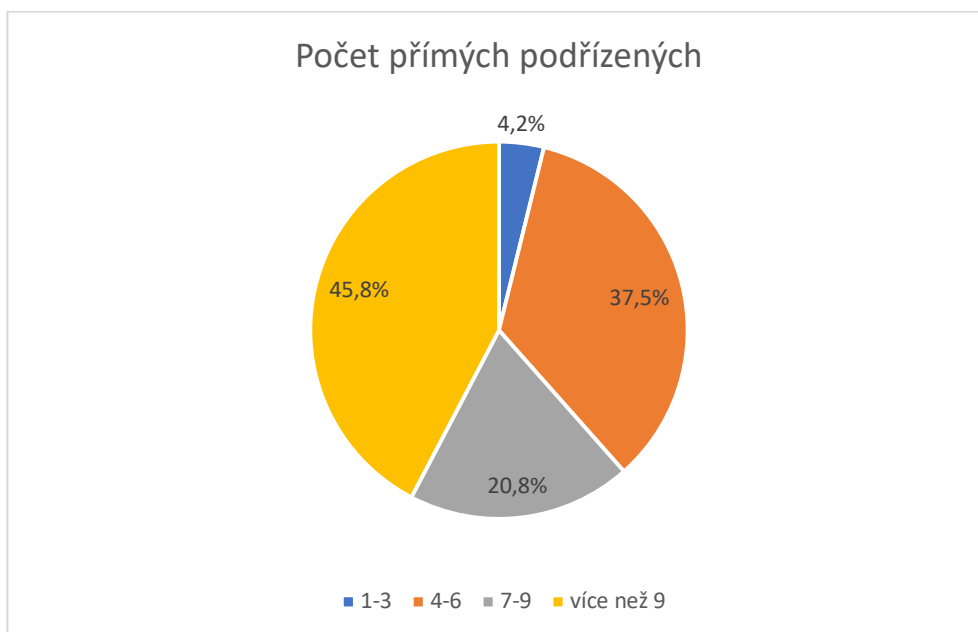
### Otázka č. 6: Kolik máte přímých podřízených?

Tabulka 6: Počet přímých podřízených

Počet přímých podřízených	Relativní četnost	Absolutní četnost
1-3	4,2%	1
4-6	37,5%	9
7-9	20,8%	5
více než 9	45,8%	11
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 6: Počet přímých podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Počet přímých podřízených udává velikost nejužšího týmu. Čím větší tým, tím náročnější je komunikace vzhledem k většímu objemu informací. Znamená to obsáhlejší porady ve větším množství lidí a také větší počet rozhovorů jeden na jednoho.

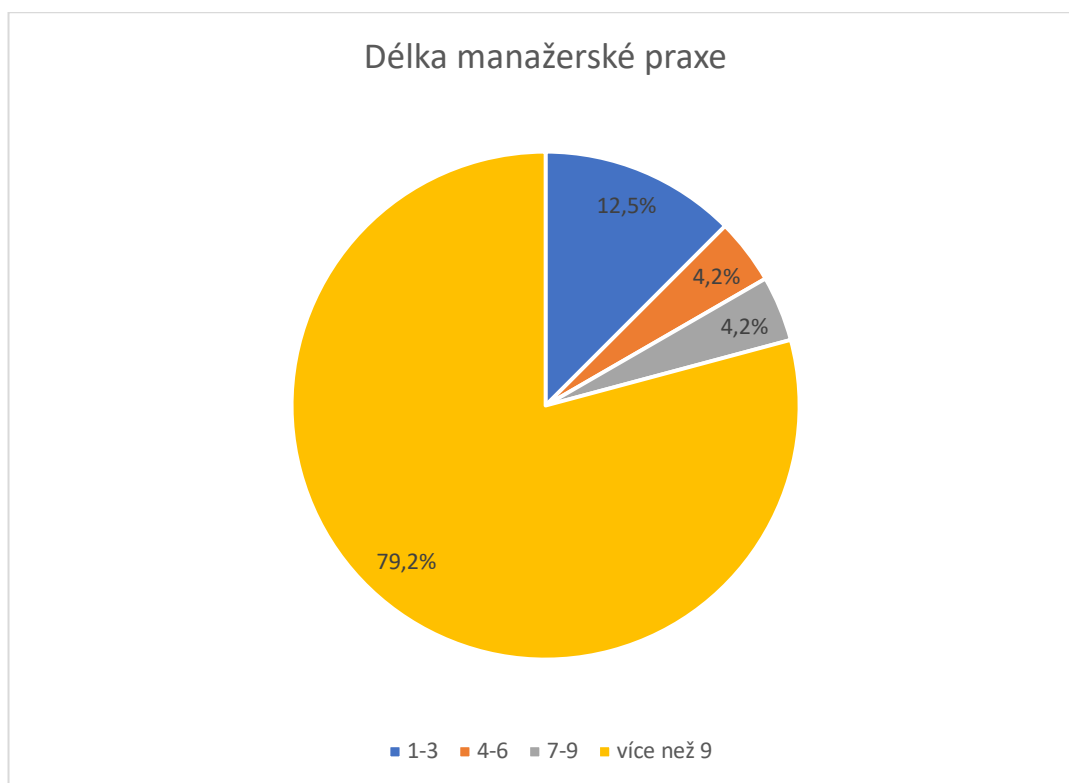
### Otázka č. 7: Jak dlouhá je vaše manažerská praxe?

Tabulka 7: Délka manažerské praxe

Délka manažerské praxe	Relativní četnost	Absolutní četnost
1-3 roky	12,5%	3
4-6 let	4,2%	1
7-9 let	4,2%	1
více než 9 let	79,2%	19
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 7: Délka manažerské praxe



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Většina respondentů je co do počtu let na manažerské pozici velmi zkušená. Počet respondentů s délkou manažerské praxe více než devět let působící na liniové úrovni L4 je jedenáct. Osm manažerů se stejnou délkou praxe spadá do středního managementu L3. Tři manažeři s nejkratší dobou praxe operují na úrovni L5.

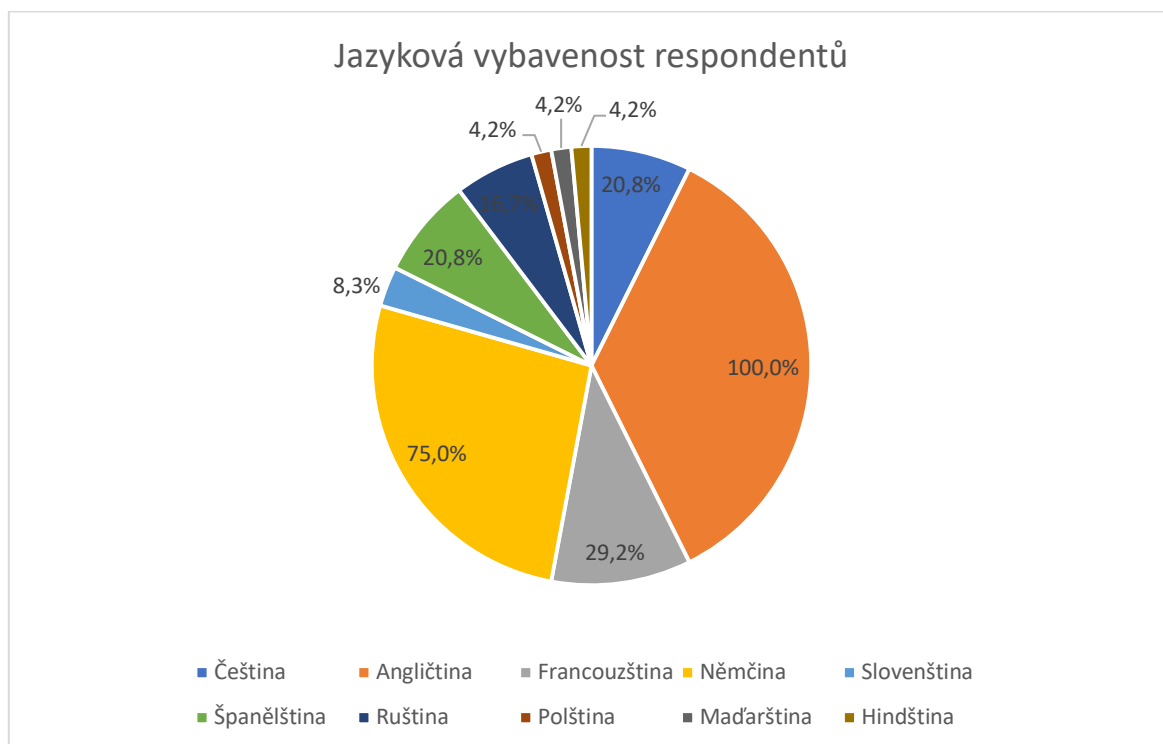
## Otázka č. 8: Kterými jazyky mluvíte?

Tabulka 8: Jazyková vybavenost

Jazyková vybavenost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Čeština	7,4%	5
Angličtina	35,3%	24
Francouzština	10,3%	7
Němčina	26,5%	18
Slovenština	2,9%	2
Španělština	7,4%	5
Ruština	5,9%	4
Polština	1,5%	1
Maďarština	1,5%	1
Hindština	1,5%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 8: Jazyková vybavenost respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Absolutní četnost odpovědí je větší než celkový počet respondentů. Důvodem tohoto jevu je větší jazyková vybavenost respondentů, každý z nich ovládá minimálně dva jazyky.

Z grafu 8 lze vyčíst, že všichni manažeři mluví anglickým jazykem, protože je na mezinárodní úrovni stanoven jako hlavní komunikační jazyk. Anglický jazyk se v dnešní době stal standardem a každý další cizí jazyk je výhodou.

Vysvětlení, proč většina respondentů mluví také německým jazykem lze nalézt v tabulce 9 níže.

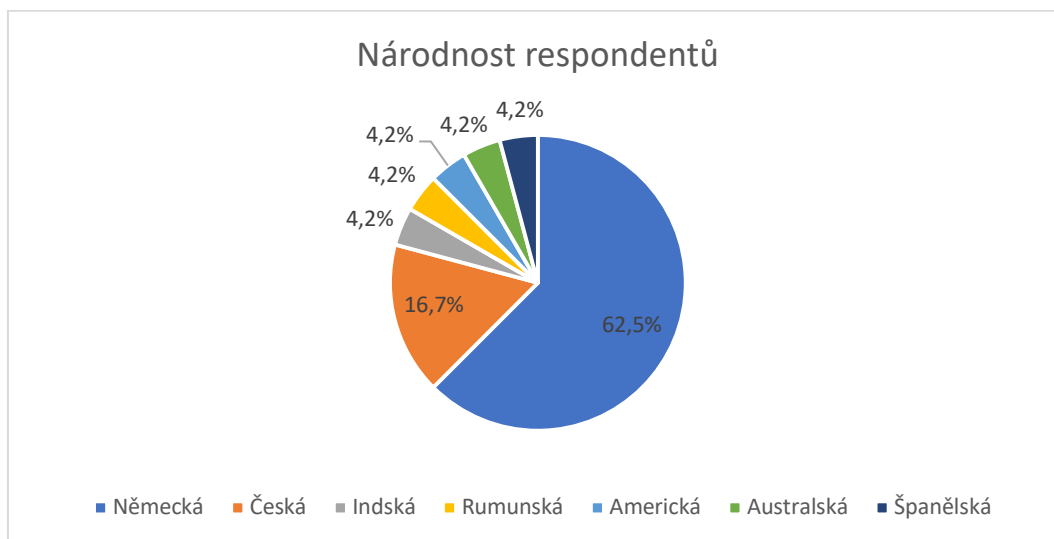
### Otázka č. 9: Jaká je vaše národnost?

Tabulka 9: Národnost

Národnost	Relativní četnost	Absolutní četnost
Německá	62,5%	15
Česká	16,7%	4
Indická	4,2%	1
Rumunská	4,2%	1
Americká	4,2%	1
Australská	4,2%	1
Španělská	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 9: Národnost respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování



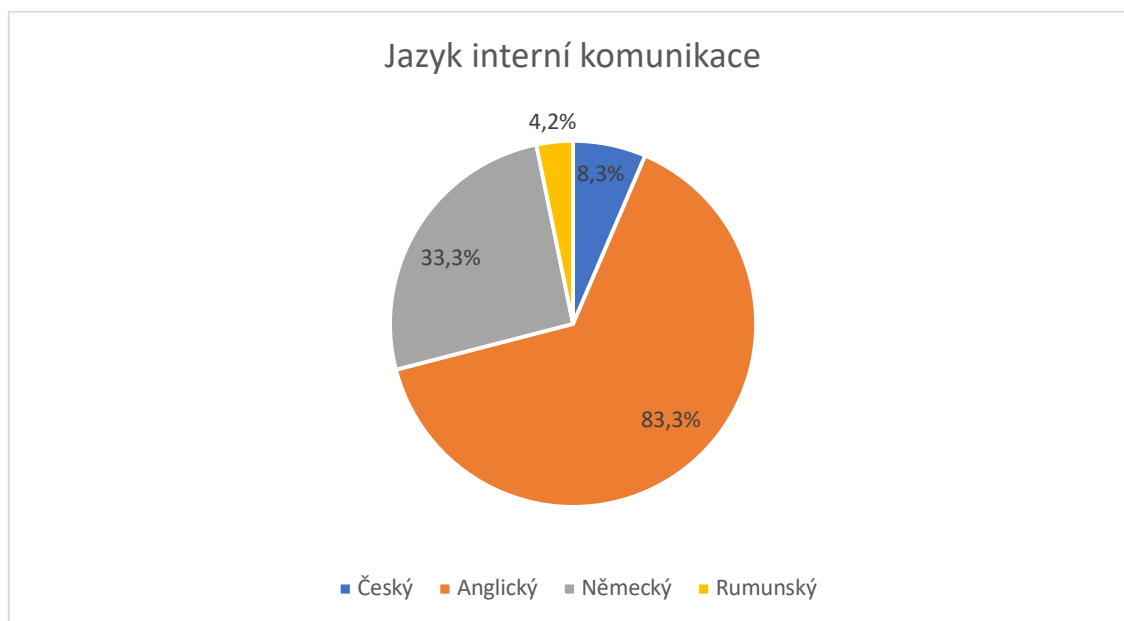
### Otázka č. 10: Jaký jazyk je stanoven pro interní komunikaci?

Tabulka 10: Jazyk interní komunikace

Jazyk interní komunikace	Relativní četnost	Absolutní četnost
Český	8,3%	2
Anglický	83,3%	20
Německý	33,3%	8
Rumunský	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 10: Jazyk interní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V nadnárodních firmách je většinou stanoven pro interní komunikaci jazyk anglický. Na globálním trhu práce se mísí různé národnosti, kultury a jazyky. Proto je důležité stanovit si v podniku jazyk nebo kombinaci jazyků, které umožní efektivní komunikaci mezi zaměstnanci.

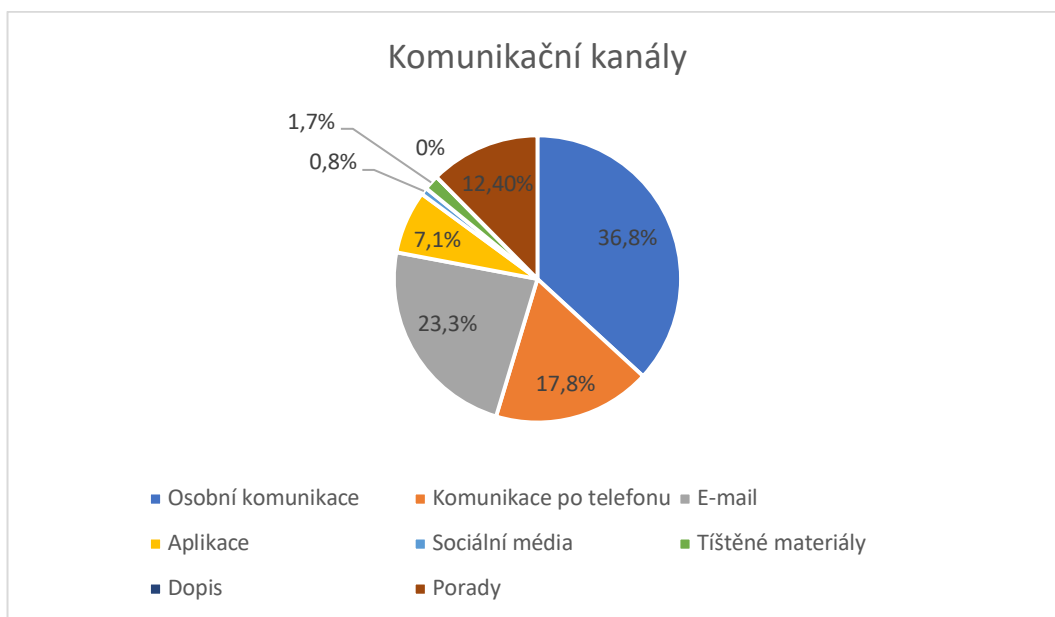
**Otázka č. 11: Jaké komunikační kanály nejčastěji používáte v interní komunikaci?**

Tabulka 11: Komunikační kanály

Komunikační kanály	Relativní četnost	Absolutní četnost
Osobní komunikace	36,8%	883
Komunikace po telefonu	17,8%	427
E-mail	23,3%	560
Aplikace	7,1%	171
Sociální média	0,8%	20
Tištěné materiály	1,7%	41
Dopis	0%	0
Porady	12,40%	298
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>2400</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 11: Komunikační kanály



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Každý respondent měl za úkol přerozdělit 100 bodů mezi jednotlivé komunikační kanály podle toho, do jaké míry je používá v porovnání s ostatními. Z výsledků vychází, že z 67 % používají mluvenou komunikaci a z 33 % psanou formu.

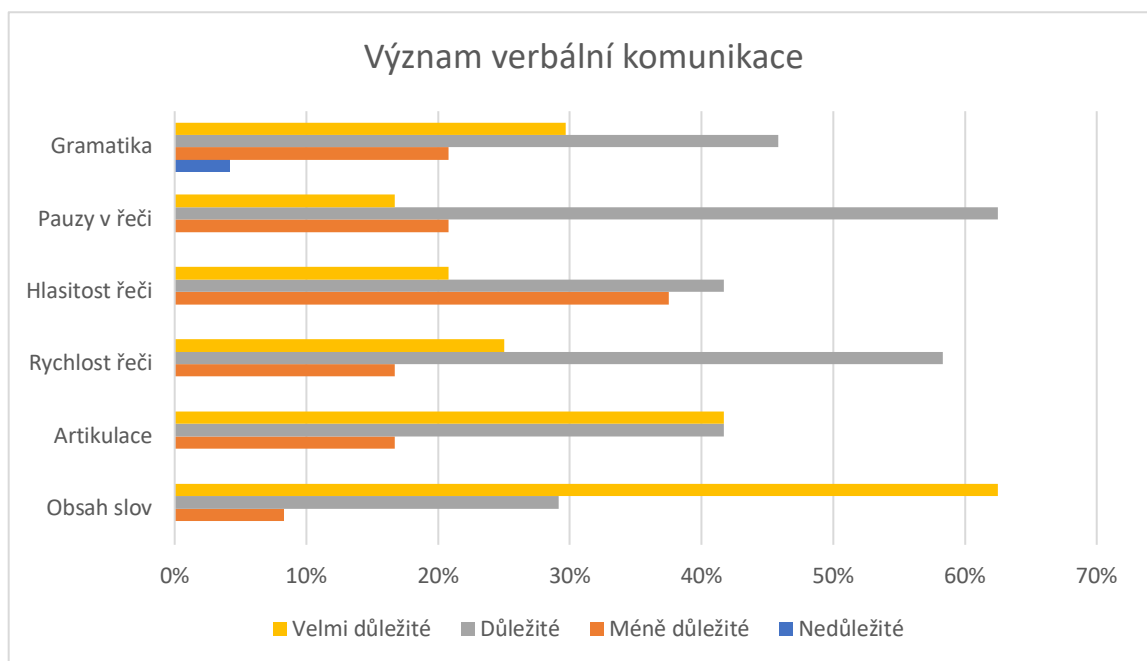
### Otázka č. 12: Jak důležité jsou pro vás jednotlivé prvky verbální komunikace?

Tabulka 12: Prvky verbální komunikace

Prvky verbální komunikace	Nedůležité	Méně důležité	Důležité	Velmi důležité	Celkem	Vážený průměr	Rozptyl	Pořadí významnosti
Obsah slov	0 0%	2 8,3%	7 29,2%	15 62,5%	24 100%	3,542	33,5	1
Artikulace	0 0%	4 16,7%	10 41,7%	10 41,7%	24 100	3,250	18	2
Rychlost řeči	0 0%	4 16,7%	14 58,3%	6 25,0%	24 100	3,083	26	3
Hlasitost řeči	0 0%	9 37,5%	10 41,7%	5 20,8%	24 100	2,833	15,5	6
Pauzy v řeči	0 0%	5 20,8%	15 62,5%	4 16,7%	24 100	2,958	30,5	5
Gramatika	1 4,2%	5 20,8%	11 45,8%	7 29,2%	24 100%	3	13	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 12: Význam verbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Respondenti v této otázce přikládali významnost jednotlivým prvkům verbální komunikace na škále od „Nedůležité“ až po „Velmi důležité“. Na základě váženého průměru bylo stanoveno pořadí významnosti prvků. Váhy byly stanoveny na stupnici 1 až 4 s tím, že sloupec „Nedůležité“ měl váhu 1 a sloupec „Velmi důležité“ váhu 4.

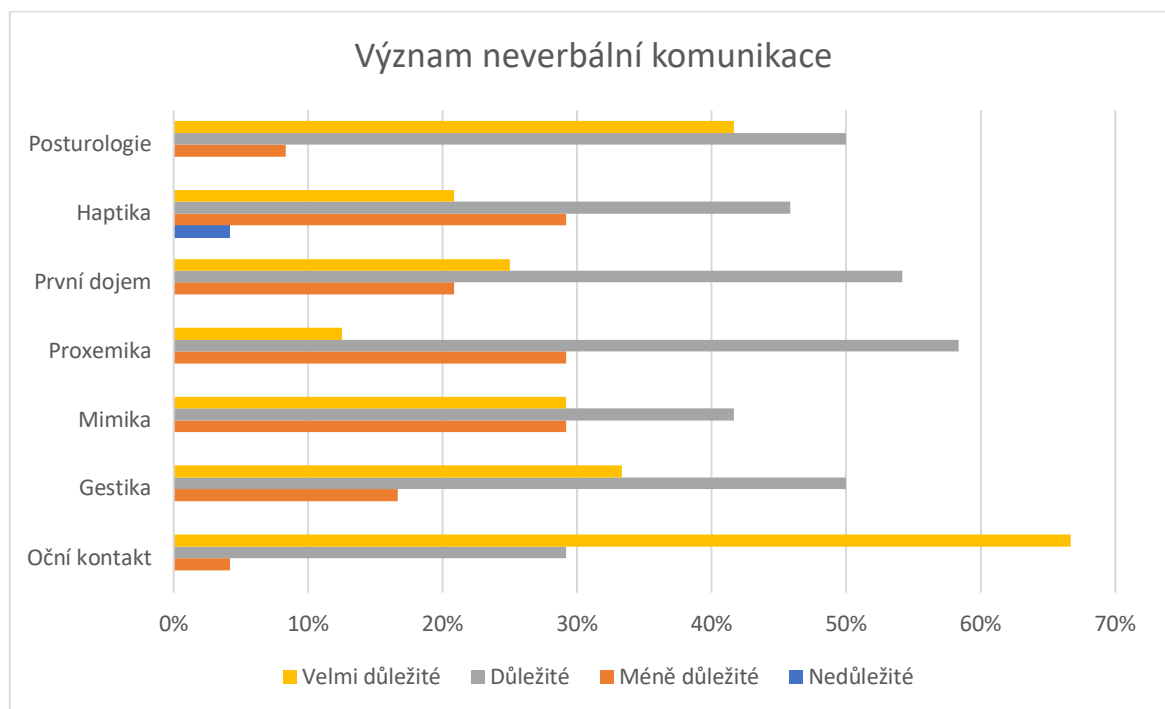
## Otázka č. 13: Jak důležité jsou pro vás jednotlivé prvky neverbální komunikace?

Tabulka 13: Prvky neverbální komunikace

Prvky neverbální komunikace	Nedůležité	Méně důležité	Důležité	Velmi důležité	Celkem	Vážený průměr	Rozptyl	Pořadí významnosti
Oční kontakt	0	1	7	16	24	3,625	40,5	1
	0%	4,2%	29,2%	66,7%	100%			
Gestika	0	4	12	8	24	3,167	20	3
	0%	16,7%	50,0%	33,3%	100			
Mimika	0	7	10	7	24	3,000	13,5	5
	0%	29,2%	41,7%	29,2%	100			
Proxemika	0	7	14	3	24	2,833	27,5	6
	0%	29,2%	58,3%	12,5%	100			
První dojem	0	5	13	6	24	3,042	21,5	4
	0%	20,8%	54,2%	25,0%	100			
Haptika	1	7	11	5	24	2,833	13	6
	4,2%	29,2%	45,8%	20,8%	100			
Posturologie	0	2	12	10	24	3,333	26	2
	0%	8,3%	50,0%	41,7%	100%			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 13: Význam neverbální komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Technika stanovení významnosti neverbální komunikace byla stejná jako u komunikace verbální. Největší význam přisuzují manažeři očnímu kontaktu. Na děleném posledním místě figurují proxemika a haptika.

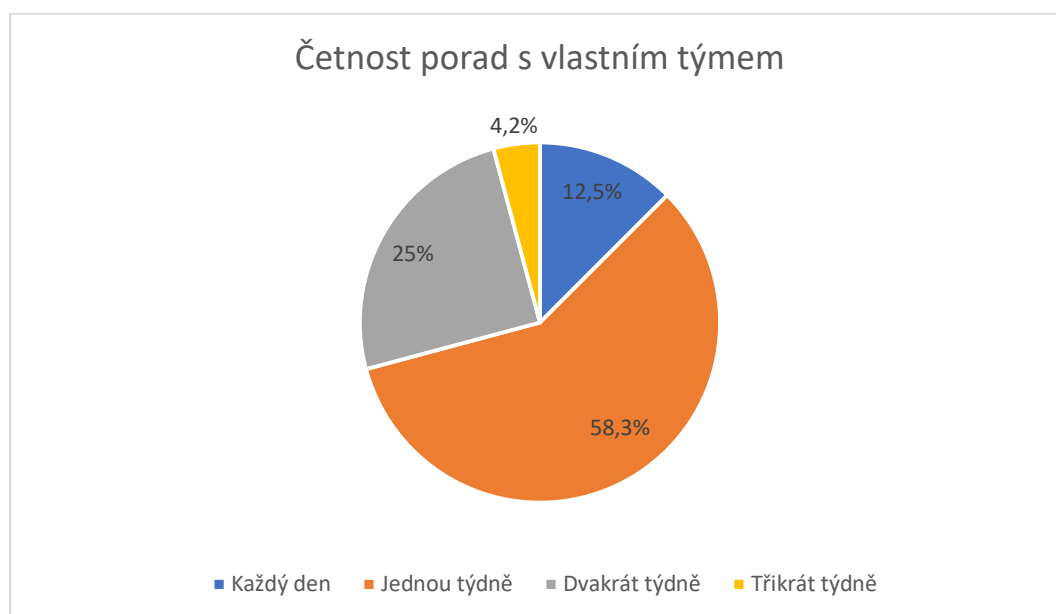
### Otázka č. 14: Jak často máte porady se svým týmem?

Tabulka 14: Porady

Porady	Relativní četnost	Absolutní četnost
Každý den	12,5%	3
Jednou týdně	58,3%	14
Dvakrát týdně	25%	6
Třikrát týdně	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 14: Četnost porad s vlastním týmem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tento ukazatel udává potřebu manažerů předávat hromadně informace mezi členy týmu. Jedná se o důležitý komunikační kanál, což také potvrzuje graf 11: Komunikační kanály.

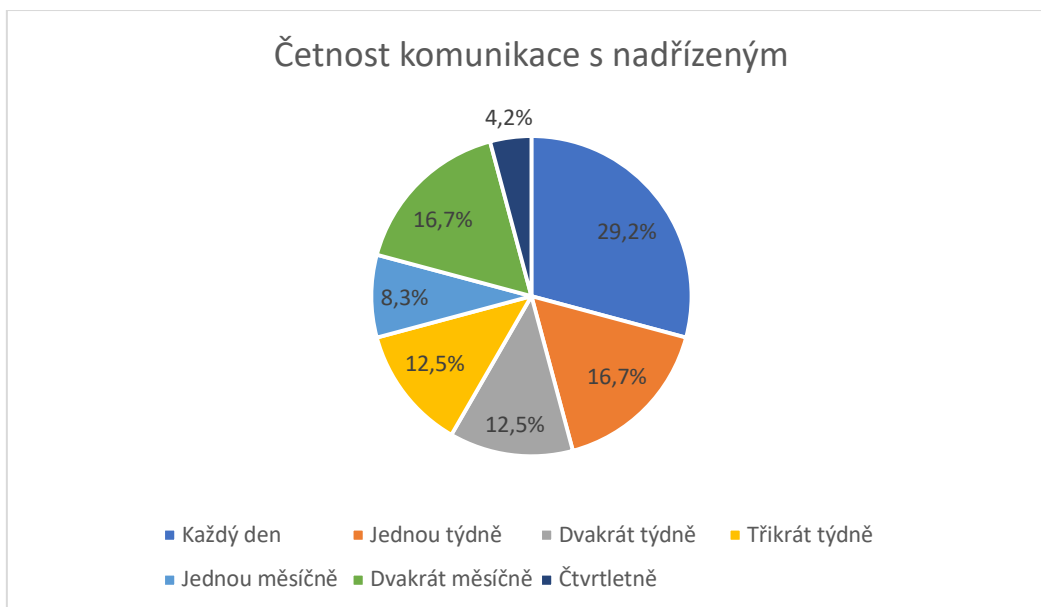
## Otázka č. 15: Jak často hovoříte se svým přímým nadřízeným?

Tabulka 15: Kontakt s nadřízeným

Kontakt s nadřízeným	Relativní četnost	Absolutní četnost
Každý den	29,2%	7
Jednou týdně	16,7%	4
Dvakrát týdně	12,5%	3
Třikrát týdně	12,5%	3
Jednou měsíčně	8,3%	2
Dvakrát měsíčně	16,7%	4
Čtvrtletně	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 15: Četnost komunikace s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tento faktor je ovlivněn místem pracoviště nadřízeného a podřízeného. V některých situacích se stává, že přímý nadřízený pracuje v organizaci, která sídlí jinde než jeho podřízený.

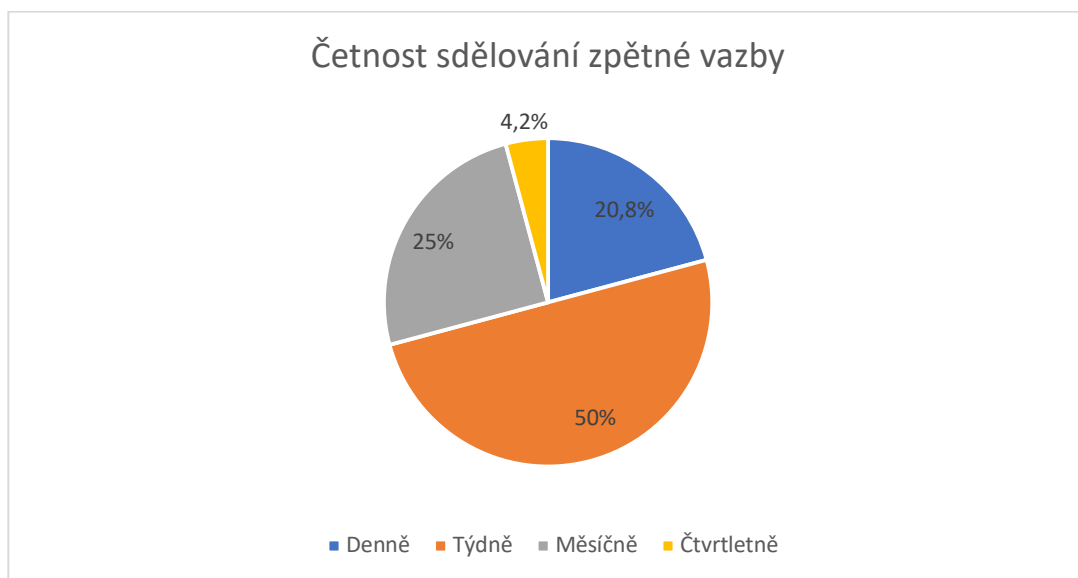
### Otázka č. 16: Jak často sdělujete konstruktivní zpětnou vazbu?

Tabulka 16: Sdělení zpětné vazby

Sdělení zpětné vazby	Relativní četnost	Absolutní četnost
Denně	20,8%	5
Týdně	50%	12
Měsíčně	25%	6
Čtvrtletně	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 16: Četnost sdělování zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z odpovědí manažerů vyplývá, že zpětnou vazbu poskytují podřízeným nejčastěji na týdenní bázi (50 %). Jeden respondent dává svým podřízeným zpětnou vazbu pouze jednou za čtvrt roku.

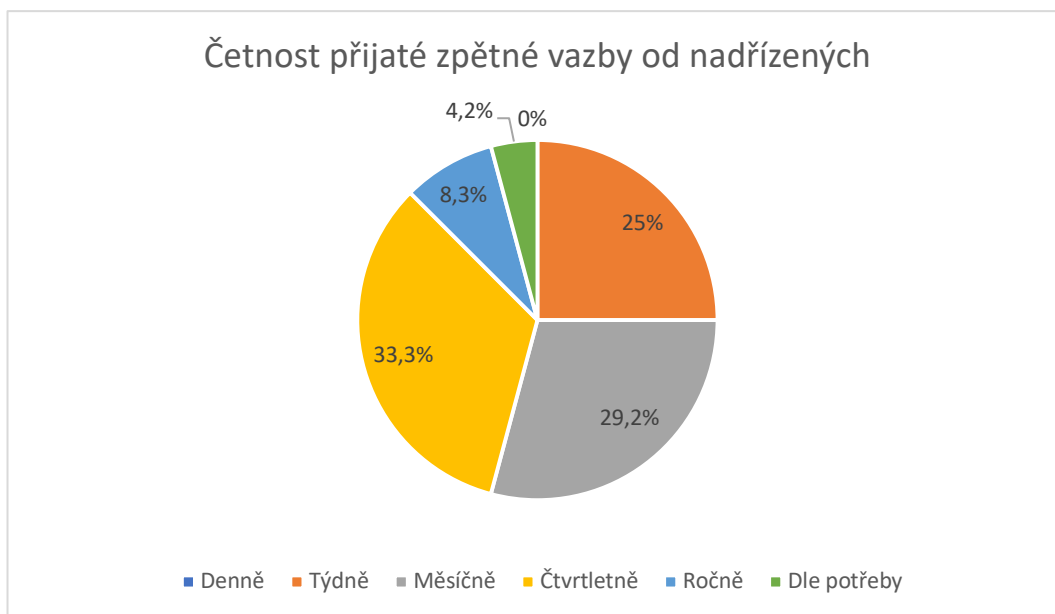
**Otázka č. 17: Jak často dostáváte konstruktivní zpětnou vazbu od svého nadřízeného?**

*Tabulka 17: Příjem zpětné vazby*

<b>Příjem zpětné vazby</b>	<b>Relativní četnost</b>	<b>Absolutní četnost</b>
Denně	0%	0
Týdně	25%	6
Měsíčně	29,2%	7
Čtvrtletně	33,3%	8
Ročně	8,3%	2
Dle potřeby	4,2%	1
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

*Graf 17: Četnost přijaté zpětné vazby od nadřízených*



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Konstruktivní zpětnou vazbou je myšleno celkové zhodnocení pracovního výkonu, či hodnocení nějakého většího celku, například plnění úkolu. Proto je ve většině případech sdělována po delším časovém úseku.



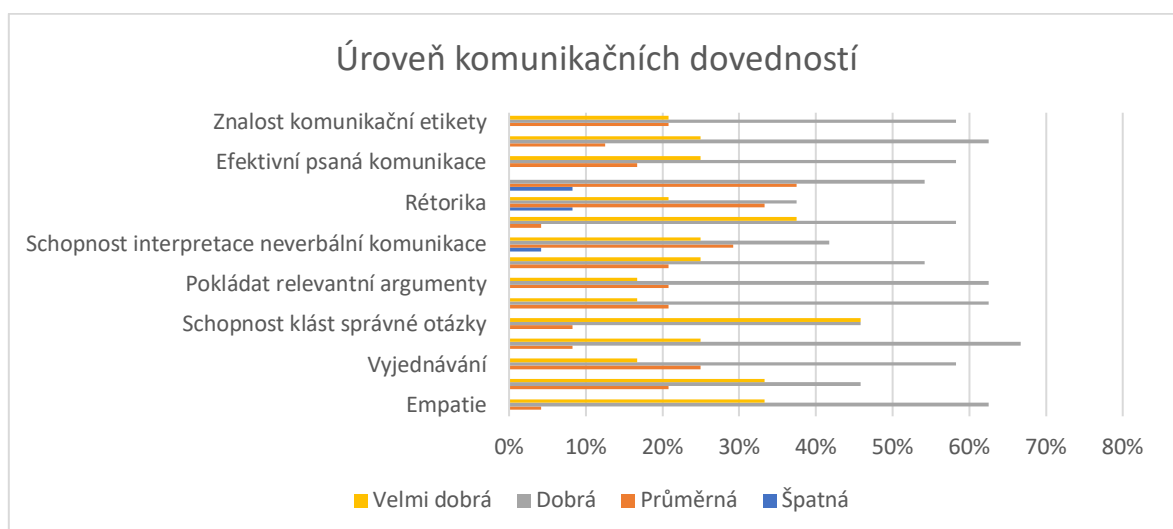
## Otázka č. 18: Jaká je úroveň vašich komunikačních dovedností?

Tabulka 18: Hodnocení komunikačních dovedností

Komunikační dovednosti	Špatná	Průměrná	Dobrá	Velmi dobrá	Celkem	Vážený průměr	Rozptyl	Pořadní dovednosti
Empatie	0	1	15	8	24	3,292	36,5	3
	0%	4,2%	62,5%	33,3%	100%			
Aktivní naslouchání	0	5	11	8	24	3,125	16,5	5
	0%	20,8%	45,8%	33,3%	100%			
Vyjednávání	0	6	14	4	24	2,917	26	12
	0%	25,0%	58,3%	16,7%	100%			
Sdělení konstruktivní zpětné vazby	0	2	16	6	24	3,167	38	4
	0%	8,3%	66,7%	25,0%	100%			
Schopnost klást správné otázky	0	2	11	11	24	3,375	25,5	1
	0%	8,3%	45,8%	45,8%	100%			
Asertivita	0	5	15	4	24	2,958	30,5	10
	0%	20,8%	62,5%	16,7%	100%			
Pokládat relevantní argumenty	0	5	15	4	24	2,958	30,5	10
	0%	20,8%	62,5%	16,7%	100%			
Prezentační dovednost	0	5	13	6	24	3,042	21,5	8
	0%	20,8%	54,2%	25,0%	100%			
Schopnost interpretace neverbální komunikace	1	7	10	6	24	2,875	10,5	13
	4,2%	29,2%	41,7%	25,0%	100%			
Schopnost komunikovat relevantní informace	0	1	14	9	24	3,333	33,5	2
	0%	4,2%	58,3%	37,5%	100%			
Rétorika	2	8	9	5	24	2,708	7,5	14
	8,3%	33,3%	37,5%	20,8%	100%			
Schopnost vědomě používat řeč těla	2	9	13	0	24	2,458	27,5	15
	8,3%	37,5%	54,2%	0%	100%			
Efektivní psaná komunikace	0	4	14	6	24	3,083	26	7
	0%	16,7%	58,3%	25,0%	100%			
Efektivní komunikace po telefonu	0	3	15	6	24	3,125	31,5	5
	0%	12,5%	62,5%	25,0%	100%			
Znalost komunikační etikety	0	5	14	5	24	3,000	25,5	9
	0%	20,8%	58,3%	20,8%	100%			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 18: Úroveň komunikačních dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V otázce č. 18 měli respondenti za úkol hodnotit své vlastní komunikační dovednosti. V souhrnu nejlépe hodnotí „Schopnost klást správné otázky“ a nejhůře „Schopnost vědomě používat řeč těla“.

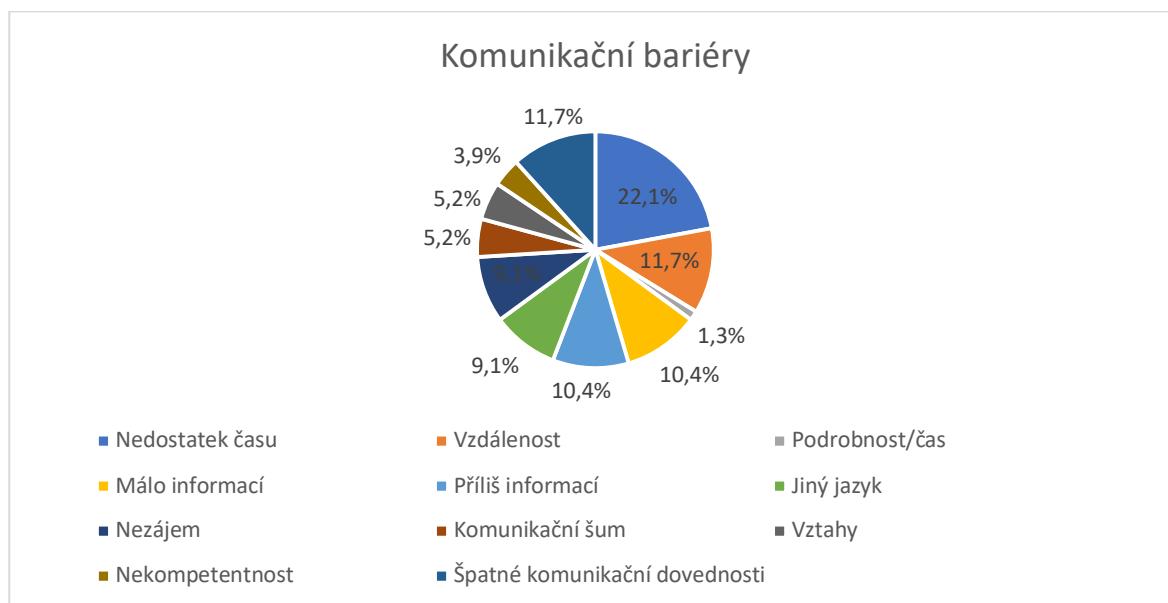
## Otázka č. 19: Jaké jsou hlavní komunikační bariéry?

Tabulka 19: Komunikační bariéry

Komunikační bariéry	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nedostatek času	22,1%	17
Vzdálenost	11,7%	9
Množství informací/čas	1,3%	1
Málo informací	10,4%	8
Příliš informací	10,4%	8
Jiný jazyk	9,1%	7
Nezájem	9,1%	7
Komunikační šum	5,2%	4
Vztahy	5,2%	4
Nekompetentnost	3,9%	3
Špatné komunikační dovednosti	11,7%	9
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>77</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 19: Komunikační bariéry



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Zde byla použita výčtová otázka, respondenti mohli vybrat všechny možnosti, které považují za adekvátní. Jeden respondent dopsal svou vlastní odpověď „Podrobnost/čas“. Bylo tím myšleno, že čas limituje úroveň detailu sdělených informací.

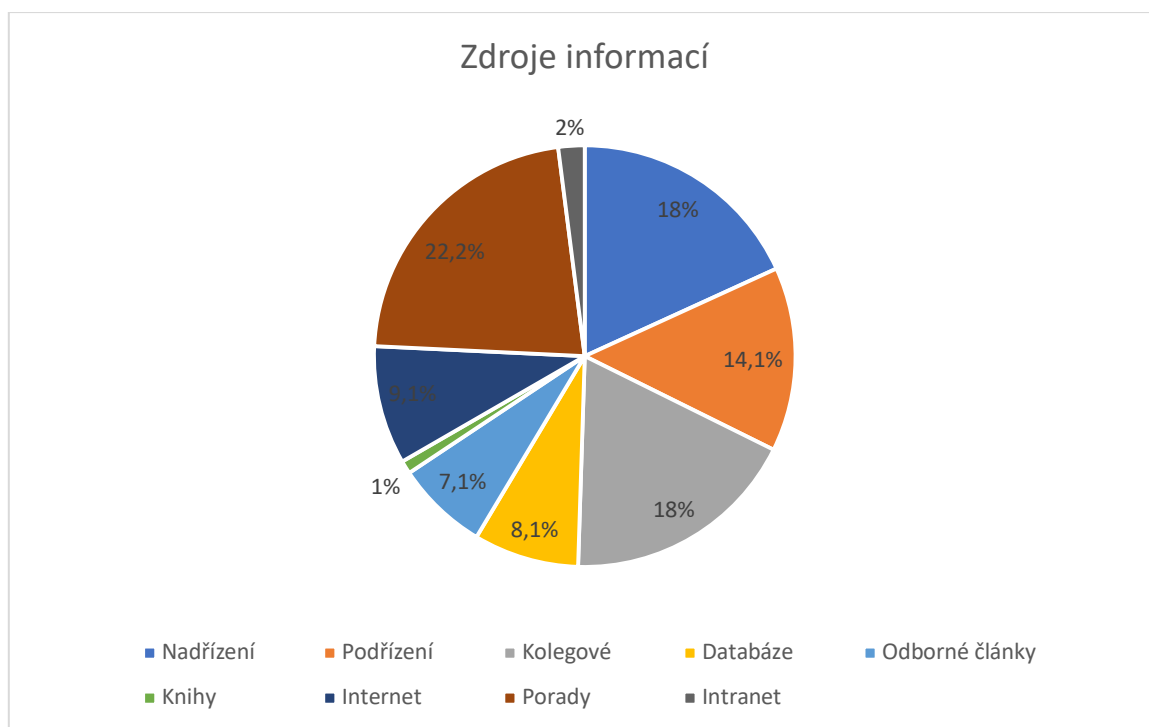
## Otázka č. 20: Jaké jsou vaše hlavní zdroje informací?

Tabulka 20: Zdroje informací

Zdroje informací	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nadřízení	18%	18
Podřízení	14,1%	14
Kolegové	18%	18
Databáze	8,1%	8
Odborné články	7,1%	7
Knihy	1%	1
Internet	9,1%	9
Porady	22,2%	22
Intranet	2%	2
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 20: Zdroje informací



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Stejně jako u předchozí otázky se mohli respondenti rozhodnout pro výběr více možností odpovědi. Taktéž měli možnost dopsat svou vlastní odpověď. U této otázky tak učinili dva respondenti, kteří dopsali odpověď „Intranet“. Většina informací pochází z interních zdrojů.

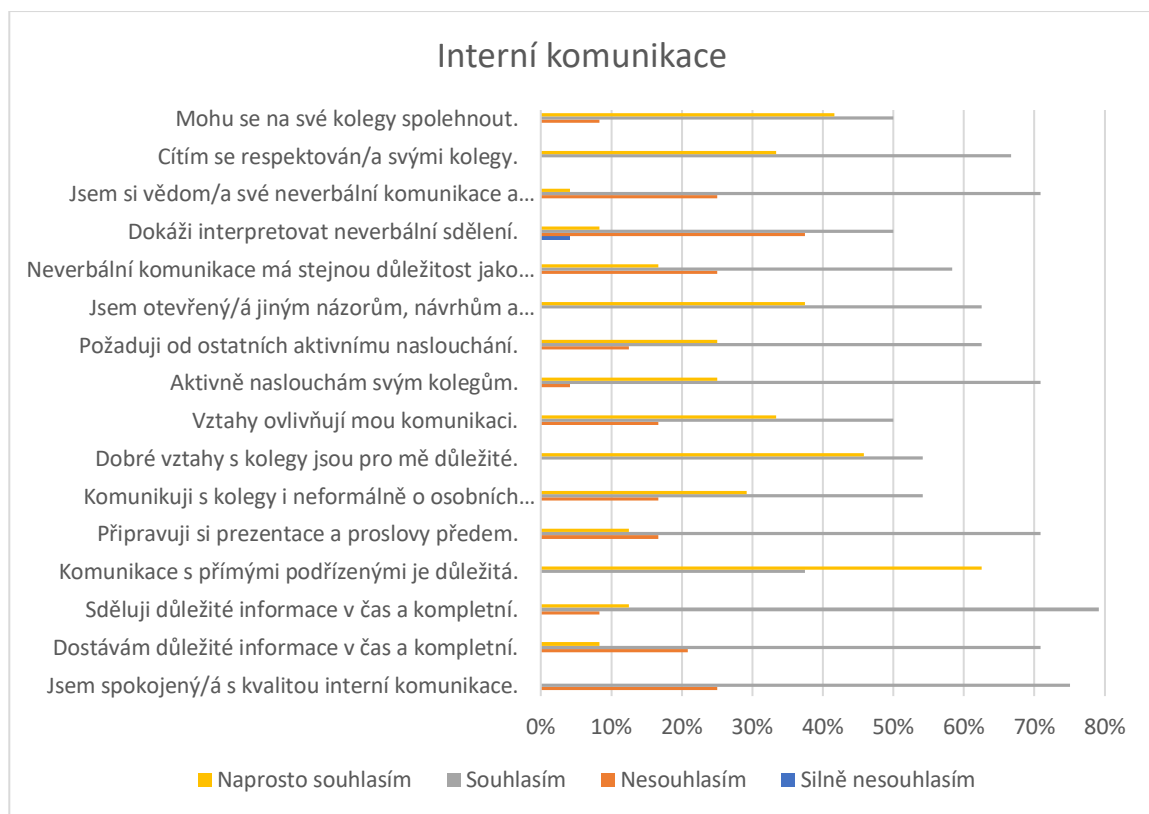
## Otázka č. 21: V jaké míře souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Tabulka 21: Interní komunikace

Interní komunikace	Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Souhlasím	Naprostou souhlasím	Celkem	Vážený průměr	Rozptyl	Pořadí dle stupně souhlasu
Jsem spokojený/á s kvalitou interní komunikace.	0 0%	6 25%	18 75%	0 0%	24 100%	2,750	54	15
Dostávám důležité informace v čas a kompletní.	0 0%	5 20,8%	17 70,8%	2 8,3%	24 100%	2,875	43,5	13
Sdělují důležité informace v čas a kompletní.	0 0%	2 8,3%	19 79,2%	3 12,5%	24 100%	3,042	57,5	10
Komunikace s přímými podřízenými je důležitá.	0 0%	0 0%	9 37,5%	15 62,5%	24 100%	3,625	40,5	1
Připravuji si prezentace a proslovy předem.	0 0%	4 16,7%	17 70,8%	3 12,5%	24 100%	2,958	42,5	11
Komunikuji s kolegy i neformálně o osobních záležitostech.	0 0%	4 16,7%	13 54,2%	7 29,2%	24 100%	3,125	22,5	8
Dobré vztahy s kolegy jsou pro mě důležité.	0 0%	0 0%	13 54,2%	11 45,8%	24 100%	3,458	36,5	2
Vztahy ovlivňují mou komunikaci.	0 0%	4 16,7%	12 50%	8 33,3%	24 100%	3,167	20	7
Aktivně naslouchám svým kolegům.	0 0%	1 4,2%	17 70,8%	6 25%	24 100%	3,208	45,5	6
Požaduji od ostatních aktivně naslouchání.	0 0%	3 12,5%	15 62,5%	6 25%	24 100%	3,125	31,5	8
Jsem otevřený/á jiným názorům, návrhům a komentářům.	0 0%	0 0%	15 62,5%	9 37,5%	24 100%	3,375	40,5	3
Neverbální komunikace má stejnou důležitost jako verbální.	0 0%	6 25%	14 58,3%	4 16,7%	24 100%	2,917	26	12
Dokážu interpretovat neverbální sdělení.	1 4,2%	9 37,5%	12 50%	2 8,3%	24 100%	2,625	21,5	16
Jsem si vědom/a své neverbální komunikace a snažím se ji upravovat.	0 0%	6 25%	17 70,8%	1 4,2%	24 100%	2,792	45,5	14
Cítím se respektován/a svými kolegy.	0 0%	0 0%	16 66,7%	8 33,3%	24 100%	3,333	44	4
Mohu se na své kolegy spolehnout.	0 0%	2 8,3%	12 50%	10 41,7%	24 100%	3,333	26	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 21: Interní komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V tabulce 21 jsou napsané situace, které úzce souvisí a ovlivňují komunikaci. Respondenti měli za úkol vyjádřit míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními. Největší souhlas získalo tvrzení „Komunikace s přímými podřízenými je důležitá“ a nejmenší míru souhlasu obdržela komunikační dovednost „Dokáží interpretovat neverbální sdělení“.

### Otázka č. 22: Zúčastnili jste se kurzu pro zlepšení komunikačních dovedností?

Tabulka 22: Účast na kurzech komunikace

Účast na kurzech komunikace	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	62,5%	15
Ne	37,5%	9
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 22: Účast na kurzech komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Většina respondentů (62,5 %) se v minulosti zúčastnila kurzu určeného pro zlepšení komunikačních dovedností. Avšak 37,5 % manažerů takovým kurzem neprošla.

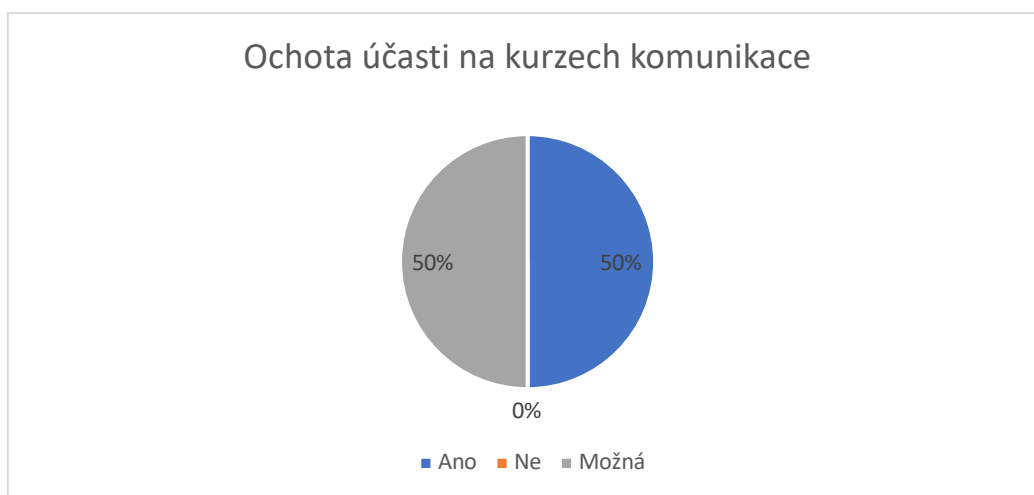
**Otázka č. 23: Chtěli byste se zúčastnit kurzu pro zlepšení komunikačních dovedností?**

Tabulka 23: Ochota účasti na kurzech komunikace

Ochota účasti na kurzech komunikace	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	50%	12
Ne	0%	0
Možná	50%	12
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 23: Ochota účasti na kurzech komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z devíti respondentů, kteří se nikdy nezúčastnili kurzu komunikace, se šest manažerů chce takového kurzu zúčastnit a tři odpověděli „Možná“. Z patnácti respondentů, kteří již mají zkušenost s podobnými kurzy, by se chtělo zúčastnit dalších kurzů pouze pět z nich.

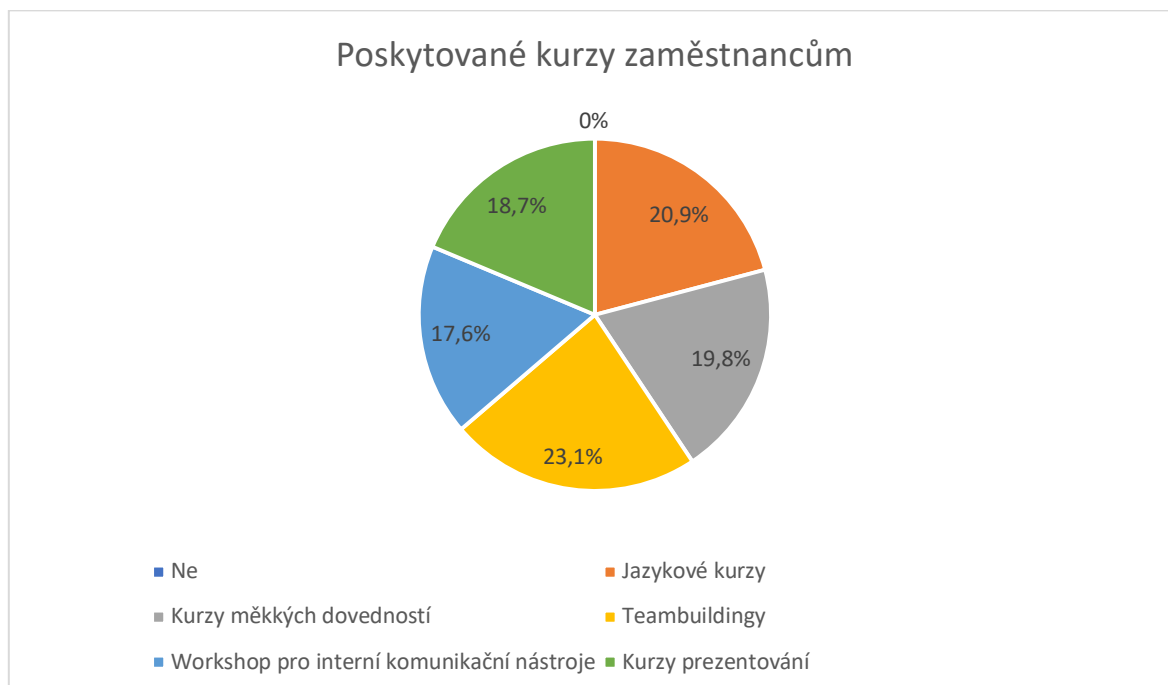
### Otázka č. 24: Poskytuje vaše společnost kurzy pro zlepšení komunikace?

Tabulka 24: Poskytování kurzů komunikace

Poskytování kurzů komunikace	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ne	0%	0
Jazykové kurzy	20,9%	19
Kurzy měkkých dovedností	19,8%	18
Teambuildingy	23,1%	21
Workshop pro interní komunikační nástroje	17,6%	16
Kurzy prezentování	18,7%	17
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>91</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 24: Poskytované kurzy zaměstnancům



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z tabulky 24 lze konstatovat, že zaměstnavatelé podporují své manažery ve vzdělávání v oblasti komunikace. To potvrzuje, že jsou si společnosti vědomy, jak důležitá komunikace je a mají zájem, aby jejich manažeři tuto dovednost ovládali.

### 3.4.2 Zhodnocení kvantitativního výzkumu

Ze sesbíraných dat lze usoudit, že úroveň dosaženého vzdělání ani délka praxe nemá přímou souvislost s úrovní managementu v organizaci.

Samozřejmostí dnešní doby je schopnost dorozumět se anglickým jazykem. Respondenti jsou dobře jazykově vybaveni, každý z manažerů ovládá minimálně dva jazyky, z toho jeden je právě zmiňovaný anglický jazyk. Ve výzkumu komunikačních bariér se problematika cizího jazyka pohybovala ve středních hodnotách.

Nejčastěji používané komunikační kanály jsou osobní komunikace, e-mail, hovory po telefonu a porady. Dva z těchto významných kanálů obsahují i nonverbální komunikaci. Většina respondentů (75 %) shledává neverbální komunikaci za stejně důležitou jako komunikaci verbální. Poměr slovní komunikace činí 67 % mluveného projevu a z 33 % psaná forma. Za nejdůležitější element verbální komunikace je považován obsah slov. Tři nejvýznamnější prvky neverbální komunikace jsou dle respondentů oční kontakt, posturologie a gestika.

Subjektivní hodnocení respondentů svých vlastních komunikačních dovedností přineslo zajímavé výsledky. Nejlépe hodnocené tři dovednosti jsou „Schopnost klást správné otázky“, „Schopnost komunikovat relevantní informace“ a „Empatie“. Naopak na nejhůře hodnocených místech figurují: „Schopnost interpretace neverbální komunikace“, „Rétorika“ a „Schopnost vědomě používat řeč těla“.

Za hlavní komunikační bariéry lze z dotazníku určit „Nedostatek času“, „Vzdálenost“, „Špatné komunikační dovednosti“ a „Málo nebo příliš informací“. Jeden z respondentů dokonce spojil dvě výše zmíněné bariéry do jedné. Čas je jednoznačně limitující faktor nejen pro komunikaci, ale také pro další činnosti související s manažerskou funkcí. Přestože existují v dnešní moderní době technologie, jež dokáží spojit lidi z druhého konce světa, nenahradí to osobní setkání a přímou komunikaci. Při komunikaci na dálku se ztrácí určité informace, které nejsou přenositelné skrze stávající moderní technologie. Proto je vzdálenost stále komunikační bariérou. Bez jakéhokoliv základu komunikačních dovedností, by nebylo možné sdělit ani přijmout informaci čili komunikovat. Při nedostatku informací je velmi složité interpretovat a rozumět přijímanému sdělení. Druhým extrémem je nadměrné množství informací, které není člověk schopen z kapacitních důvodů přijmout.

Většina informací nezbytných k výkonu manažerské práce pochází z interních zdrojů. Nejčastější zdroje jsou porady, nadřízení, kolegové a podřízení. Kvůli efektivnímu získávání potřebných informací je interní komunikace pro manažery tak důležitá. Důkazem toho je také tabulka 20, kde respondenti vyjádřili největší míru souhlasu s tvrzením „Komunikace s



přímými podřízenými je důležitá.“. Zároveň jsou však s kvalitou interní komunikace nespokojeni. Z této tabulky je zjevné, že jsou pro ně taktéž důležité dobré vztahy s kolegy. Mezi tvrzení s nejmenší mírou souhlasu náleží oblast neverbální komunikace. Konkrétně jimi jsou tvrzení „Jsem si vědom/a své neverbální komunikace a snažím se ji upravovat.“ a „Dokáží interpretovat neverbální sdělení.“.

Většina respondentů již absolvovala nějaký kurz specializovaný na komunikaci. Polovina z celkového počtu by se ráda podobného kurzu zúčastnila a druhá polovina odpověděla „Možná“. Pozitivním jevem je, že zkoumaná společnost své zaměstnance ve vzdělávání podporuje a kurzy související s komunikací jim nabízí.

## **4 Zhodnocení výsledků a doporučení**

### **4.1 Zhodnocení výsledků**

Výsledky obou výzkumů přináší zajímavé poznatky. Shodují se na dvou hlavních komunikačních bariérách, a to na neznalosti cizích jazyků a nedostatkem času pro komunikaci. Absence znalosti jiných jazyků má za následek omezení komunikace pouze s lidmi ovládající stejný jazyk. Komunikační bariéra z hlediska času většinou vzniká ze dvou důvodů, buď jsou manažeři zahlceni množstvím činností a nemají na komunikaci čas, nebo komunikaci nevěnují dostatek potřebného času.

Umění vyjádřit myšlenku jasně a srozumitelně je jednou z klíčových komunikačních dovedností. Tato dovednost v sobě skrývá schopnost poskytovat relevantní informace věcně, stručně a schopnost přizpůsobit styl komunikace partnerovi, což vyžaduje jistou dávku empatie. Výzkum dále zmiňuje dovednost klást otázky a aktivně naslouchat. Komunikace je obousměrný proces, na jedné straně sdělovat či ptát se, na straně druhé poslouchat a přijímat informace.

Kromě komunikační dovedností a komunikačních bariér existují další faktory ovlivňující komunikaci. Z výzkumů vzešlo, že nejvýznamnějším faktorem jsou mezilidské vztahy. Komunikace a vztahy jsou nepopíratelnou součástí lidského života a nelze se bez nich obejít. Vztahy mohou ovlivnit komunikaci jak negativně, tak pozitivně. Pro efektivní interní komunikaci jsou samozřejmě zapotřebí dobré vztahy na pracovišti.

Respondenti vyjádřili ve výzkumech stejnou důležitost verbální i neverbální komunikace. Pokud manažeři dokáží číst řeč těla, může jim poskytnout cenné informace. Mohou se spolehnout na neverbální komunikaci ve chvíli, kdy nemají úplnou důvěru ve verbálním sdělení. Nonverbální komunikace slouží jako doprovod verbálního projevu, dokresluje jej a pomáhá lépe porozumět sdělení.

### **4.2 Doporučení**

Z výzkumu nevyplývá špatná kvalita komunikačních dovedností jednotlivých respondentů, přesto z tabulky 21 vyjádřilo nesouhlas 25 % respondentů s tvrzením „Jsem spokojený/á s kvalitou interní komunikace.“. Tento jev mohou způsobovat komunikační bariéry.

Společnost Daimler AG operuje na globálním trhu s množstvím menších společností sídlících po celém světě. S tímto stavem současně přichází i komunikační bariéra vzdálenosti mezi komunikačními partnery a zároveň odlišných jazyků. Je zřejmé, že tyto jevy komplikují

komunikaci, ale nelze je odstranit, naopak je nutné na nich pracovat. Základním řešením problematiky vzdálenosti je v současné době technologie umožňující komunikaci na dálku, ať už se jedná o e-maily, elektronické zprávy přes webová rozhraní a aplikace, klasický telefonický hovor, nebo video hovor či video konferenci. Alternativní řešení problému vzdálenosti je umístit lokálně lidi s patřičnou pravomocí, znalostí a zkušeností tak, aby se snížila potřeba řešit určitou problematiku externě mimo lokální organizaci. Protože potřeba komunikace s lidmi z jiné organizace totiž většinou vychází z nedostatečné pravomoci či kvalifikovanosti jednat. Další možností je umožnit a usnadnit setkání jednotlivých zaměstnanců. To znamená zpřístupnit logistiku osob, zajištění odvozu, rezervace letenky a hotelu, příprava místa setkání a podobně. Problematiku cizího jazyka a odlišného prostředí již společnost řeší jazykovými kurzy a mezikulturními tréninky.

Přestože většina respondentů vnímá neverbální komunikaci za stejně důležitou jako komunikaci verbální, dva prvky z tabulky 18 a dvě tvrzení z tabulky 21 související s neverbální komunikací dosáhly nejnižších hodnot významnosti. Znamená to tedy, že v praxi manažeři neverbální komunikaci neřeší nebo si s ní neví rady. Návrhem řešení je vzdělávat se v této oblasti a projít si praktickým tréninkem nonverbální komunikace a následně nabyté vědomosti aplikovat v praxi.

Mezilidské vztahy jsou významným faktorem ovlivňujícím komunikaci. Je tedy žádoucí, aby na pracovišti panovaly dobré vztahy a podporovaly tak efektivní interní komunikaci. Základem kladného vztahu je vzájemný respekt. Tvrzení z tabulky 21 nasvědčuje tomu, že je ve společnosti nastaven dobrý základ. Dobrým vztahům napomáhá pozitivní atmosféra, která vychází z firemní kultury. Je tedy doporučeno pracovat na kvalitní firemní kultuře. Stmelit kolektiv lze teambuildingovými akcemi nebo mimopracovními aktivitami. Je zapotřebí si dát pozor, aby se nejednalo pouze o neúčelné setkání zaměstnanců, ale aby se všichni zapojili do aktivit, při nichž se budou poznávat, komunikovat a spolupracovat.

## 5 Závěr

Ačkoli se pojem komunikace zdá být běžnou součástí lidského života, v praxi manažera a v organizačních strukturách však vzrůstá na významu. Umění efektivní komunikace přispívá ke správnému vedení zaměstnanců a obecně k jejich spokojenosti uvnitř společnosti. Způsob komunikace manažera velmi výrazně ovlivňuje výkon a loajálnost jeho podřízených.

Téma komunikace je velice rozsáhlé. Začíná u procesu vydání hlásky, pohybu úst, očí i zbytku celého těla a zasahuje až do vědních oborů zabývajících se sociologií či psychologií. Tato práce se v užším směru zabývá interní komunikací v organizaci a komunikačními dovednostmi manažera.

Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit komunikační dovednosti a faktory ovlivňující interní komunikaci v práci manažera.

Pro uvedení do výše zmíněné problematiky byla zpracována literární rešerše. Teoretická část vysvětluje základní pojmy týkající se managementu, úlohy manažera a především komunikace, jejichž základnu tvoří odborná literatura. Praktická část vznikla na základě vlastního výzkumu, jenž byl proveden formou kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve vybrané společnosti. Data byla shromážděna z terénního výzkumu pomocí dotazníků vyplněných manažery Daimler AG a osobních rozhovorů s manažerem logistických služeb a kvality, manažerem objektu, manažerem dodavatelského řetězce, finanční manažerem a manažerkou lidských zdrojů ze společnosti MBPLEE.

Výzkum byl zaměřen na komunikační dovednosti a faktory ovlivňující interní komunikaci. Je jasné, že těchto dovedností a faktorů existuje velké množství. Cílem výzkumu bylo zhodnotit jejich důležitost a vyselektovat ty nejvíce významné. V kapitole Zhodnocení výsledků jsou detailněji rozebrány ty nejvýznamnější z nich. Dle výsledků mají podstatný vliv na komunikaci konkrétně znalost jazyka, čas, poskytování relevantních informací, vztahy, schopnost neverbální komunikace, aktivní naslouchání a konstruktivní zpětná vazba.

Na základě jak kvalitativního, tak i kvantitativního výzkumu byly vysledovány nedostatky v interní komunikaci, jimiž jsou nedostatečné množství času pro komunikaci a neplnohodnotné využití neverbální komunikace. Na nedostatky vyplývající z výsledků výzkumu byly podány návrhy řešení ke zlepšení interní komunikace ve zkoumané společnosti.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, v, 113 s. ISBN 9788025122358.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 324 s. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ, 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 150 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 9788025127711.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 8024716771.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. Praha: Svoboda. Členská knihnice (Svoboda).

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 182 s. ISBN 9788024739021.

MAXA, Radek, 2011. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 240 s. ISBN 9788073731113.

OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 226 s. Manažer. ISBN 8024717263.

PECHAČOVÁ, Zdeňka a Ludmila NATOVOVÁ, 2009. *Komunikace pro ekonomy*. Rozš. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1740-6.

PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2007. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 124 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024716923.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 9788072612000.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

WHITMORE, John, c2009. *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose : the principles and practice of coaching and leadership*. 4th ed. Boston: Nicholas Brealey, vi, 232 p. ISBN 9781857885354.

### **Online zdroje:**

*Business Jargons* [online], 2016. 2016 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: [businessjargons.com](http://businessjargons.com)

*Daimler AG* [online], 2019. 2019 [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: [www.daimler.com](http://www.daimler.com).

*Matematika.cz* [online], 2014. 2014 Nová média, s.r.o., 2014. [cit. 2019-18-03]. Dostupné z: [www.matematika.cz](http://www.matematika.cz).

## 7 Přílohy

### *Příloha A: Online dotazník*

#### The Internal Communication for Managerial Work

---

### The Internal Communication for Managerial Work

Dear managers,

Thank you for participating in this survey. It will take 10-15min to fill out the questionnaire. The survey is anonymous and all information will be used only for the purposes of my Diploma Thesis.

I appreciate your time and your effort.

Nguyen Sy Tomas

#### 1. What is your gender?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Female
- Male

#### 2. What is your age?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Under 25y
- 25-30y
- 31-40y
- 41-50y
- Above 50y

#### 3. What is your educational background?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- High school
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctorate degree
- Other

#### 4. What is your managerial level?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- L1 - top management
- L2 - middle management
- L3 - middle management
- L4 - low management
- L5 - low management

Other

#### 5. In which company do you work?

Nápověda k otázce: *Write down your answer*

#### 6. How many direct subordinate workers do you have?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- more than 9

#### 7. How long do you work on managerial level?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- 1-3y
- 4-6y
- 7-9y
- over 9y



### 8. Which languages do you speak?

Nápověda k otázce: *Select one or more answers*

- Czech
- English
- French
- German
- Slovak
- Spanish
- Other

### 9. What is your nationality?

Nápověda k otázce: *Write down your answer*

### 10. Which language is set for internal communication in your company?

Nápověda k otázce: *Select one or more answers*

- Czech
- English
- German
- Other

11. Which communication channels do you most commonly use in internal communication?

Nápověda k otázce: *Assign 100 points*

Rozdělte: 100 bodů

Personal communication (face to face)	<input type="text"/>
Phone call	<input type="text"/>
Text digital communication over e-mail	<input type="text"/>
Text-based digital chat via apps (skype, whatsapp, etc.)	<input type="text"/>
Communication through social media	<input type="text"/>
Printed reports and graphic presentations (leaflet, printed letter)	<input type="text"/>
Written messages (personal letter)	<input type="text"/>
Meetings/presentations	<input type="text"/>

12. What importance do you attach to verbal communication?

Nápověda k otázce: *Select one answer per line*

	Not important	Less important	Important	Very important
Content of words	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articulation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speech speed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speech volume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pauses in speech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grammar in written communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. How important is nonverbal communication for you?

Nápověda k otázce: *Select one answer per line*

	Not important	Less important	Important	Very important
Eye contact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distance between partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
First impression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haptics (handshake)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attitude, posture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. How often do you have meetings with your team?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Every day
- Once a week
- Twice a week
- Three times a week
- Other...

15. How often do you speak with your supervisor?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Every day
- Once a week
- Twice a week
- Three times a week
- Other...

16. How often do you give constructive feedback to your underling?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Daily
- Weekly
- Monthly
- Quarterly
- Other...

17. How often do you get constructive feedback from your supervisor?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Daily
- Weekly
- Monthly
- Quarterly
- Other...

## 18. Evaluate your communication skills

Nápověda k otázce: *Select one answer per line*

	Bad	Avarage	Good	Very good
Empathy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Active listening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negotiation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Giving constructive feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to ask right questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assertiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Submit relevant argument	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to interpret nonverbal communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to communicate relevant information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Bad	Avarage	Good	Very good
Rhetoric	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ability to knowingly use body language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effective written communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effective phone communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knowledge of etiquette in communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

19. What are main barriers in communication?

Nápověda k otázce: *Select one or more answers*

- Lack of time
- Lack of information
- Too much information
- Different language
- Lack of interest
- Communication noise
- Relationships
- Incompetence
- Bad communication skills
- Distance
- Other

20. What are your main sources of information important for your work?

Nápověda k otázce: *Select one or more answers*

- Supervisor
- Underling
- Coworker
- Database
- Professional article
- Book
- Internet
- Meeting
- Other

21. Please indicate the degree of consent to the following situations.

Nápověda k otázce: *Select one answer per line*

	Strongly disagree	Disagree	Agree	Strongly agree
I am satisfied with the level of internal communication.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I obtain important information in time and in complete form.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I give important information in time and in complete form.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication with direct underling is important.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I prepare my presentations and speeches in advance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I communicate with my colleagues also on an informal level about personal affairs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Good relationships with colleagues are important to me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relationships affect my communication.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I actively listen to my colleagues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I demand from others active listening.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Strongly disagree	Disagree	Agree	Strongly agree
I am open to different opinions, suggestions and coments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nonverbal communication has the same importance as verbal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can interpret the nonverbal message sent to me by a communication partners.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of my nonverbal communication and I try to correct it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel respected by coworkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can rely on my coworkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Have you ever attended a course to improve communication?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Yes  
 No

23. Would you like to attend courses to improve communication skills?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- Yes  
 No  
 Maybe  
 Other...

24. Does your company provide/support any courses to improve your communication skills?

Nápověda k otázce: *Select one or more answers*

- No  
 Language courses  
 Soft skill courses  
 Teambuildings  
 Workshop for internal communication tools  
 Presentation courses  
 Other



*Příloha B: Otázky polostrukturovaného rozhovoru*

1. How important is communication in your managerial work?
2. What are in your opinion the main communication barriers?
3. What is your main communication skill or skills?
4. How important is to ask right questions?
5. How important are relationships in communication for you?
6. Name any other soft skill which is important to your work?
7. What do you focus on while you communicate?
8. Do you think there is a connection between successful and unsuccessful manager and his/her level of communication?