

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerská komunikace

Bc. Lenka Nezbedová

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Nezbedová

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerská komunikace

Název anglicky

Communication in management

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

Doporučené zdroje informací

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

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

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 20. 03. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27.03.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále manažerům za jejich čas a ochotu vyplnit dotazníky.

Manažerská komunikace

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Manažerská komunikace“ se zaměřuje na problematiku komunikace a komunikačních prvků, při práci manažera. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část.

První část obsahuje teoretické vysvětlení pojmů a definic, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky. Jsou zde vysvětleny pojmy management, manažer, prvky manažera, verbální a neverbální komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály a komunikační dovednosti.

Druhá část práce se věnuje výzkumu významu komunikace při výkonu manažerské práce. Na dané téma byly připraveny otázky, které vycházejí z poznatků obsažených v teoretické části. Připravené otázky byly distribuovány mezi manažery a získaná data následně zpracována do přehledných grafů.

Klíčová slova: management, manažer, komunikace v organizaci, vedení lidí, komunikační proces, formy komunikace, komunikační směry, komunikační model.

Communication in management

Abstract

The diploma thesis "Managerial Communication" focuses on the issues of verbal communication and communication elements, while working as a manager. The work is divided into two parts, first theoretical and second the practical part. The first part contains a theoretical explanation of terms and definitions that are important for understanding the issue. For example, terms are explained here management, manager, manager elements, verbal and nonverbal communication, effective communication, communication channels and communication skills. The second part of the thesis deals with the research of the importance of communication in the performance of managerial work. Questions that were based on the knowledge were prepared on the subject in the theoretical part. The prepared questions were distributed among the managers and the obtained data were subsequently processed into well-arranged graphs.

Keywords: management, manager, communication in organization, leadership, communication process, communication forms, communication model.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.1.1 Úroveň managementu	15
3.1.2 Manažer	17
3.2 Manažerské funkce.....	18
3.2.1 Plánování	19
3.2.2 Organizování.....	21
3.2.3 Rozhodování	21
3.2.4 Kontrolování	22
3.2.5 Vedení lidí.....	22
3.3 Komunikace	23
3.3.1 Obsah komunikace.....	25
3.3.2 Komunikační proces	26
3.3.3 Verbální komunikace	28
3.3.4 Neverbální komunikace	33
3.3.5 Efektivní komunikace	39
3.3.6 Komunikační dovednosti	39
3.3.7 Komunikace v organizaci	41
3.3.8 Proč se komunikace hroutí.....	43
4 Vlastní práce	45
4.1 Charakteristika respondentů.....	45
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	48
4.2.1 Obsah komunikace.....	48
4.2.2 Verbální komunikace	52
4.2.3 Neverbální komunikace	59
4.2.4 Efektivní komunikace	63
4.2.5 Komunikace v organizaci	67
4.2.6 Komunikační dovednosti	70
4.3 Otevřené otázky	74
5 Zhodnocení výsledků	75

6 Diskuze a doporučení.....	79
7 Závěr.....	80
Seznam použitých zdrojů	82
8 Přílohy	84

Seznam obrázků

obrázek 1: Zkřížené ruce, nízké sebevědomí.....	35
obrázek 2: Volné ruce, pocit bezpečí, upřímnost.....	35
obrázek 3: Pozdvižení obočí	38
obrázek 4: Komunikace v organizacích.....	41

Seznam grafů

graf 1: Pohlaví respondentů	45
graf 2: Věk respondentů.....	46
graf 3: Vzdělání respondentů.....	47
graf 4: Délka praxe na manažerské pozici	47
graf 5: Počet podřízených	48
graf 6: Relevantní obsah	50
graf 7: Vztah ke sdělovanému obsahu	50
graf 8: Vztah k příjemci	51
graf 9: Formulace sdělení	52
graf 10: Správná artikulace	53
graf 11: Rychlost verbálního projevu	54
graf 12: Hlasitost verbálního projevu	55
graf 13: Plynulost řeči	55
graf 14: Nepoužívání expetiv.....	56
graf 15: Nepoužívání barbarismů	57
graf 16: Formulace písemné komunikace.....	58
graf 17: Gramatická úroveň písemné komunikace	59
graf 18: Dotyk a kontakt rukou.....	60
graf 19: Gesta.....	60
graf 20: Pohled – řeč očí	61
graf 21: Proxemika.....	62
graf 22: Mimika	62
graf 23: Kinezika	63
graf 24: Respekt v komunikaci	64
graf 25: Přímost v komunikaci.....	65
graf 26: Společná odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných.....	66
graf 27: Cílovost	66
graf 28: Sestupná komunikace	67
graf 29: Vzestupná komunikace	68
graf 30: Formální komunikace vedená na stejné organizační úrovni	69
graf 31: Neformální komunikace vedená na stejné úrovni	69
graf 32: Schopnost naslouchat	70

graf 33: Dobře položit otázky	71
graf 34: Empatie.....	72
graf 35: Aktivní přístup k řešení problému.....	72
graf 36: Dotazování	73
graf 37: Pozorování.....	73

Seznam tabulek

tabulka 1: Obsah komunikace.....	49
tabulka 2: Verbální komunikace	52
tabulka 3: Neverbální komunikace	59
tabulka 4: Efektivní komunikace	64
tabulka 5: Komunikace v organizaci	67
tabulka 6: Komunikační dovednosti	70

Seznam schémat

schéma 1: Komunikační proces.....	25
-----------------------------------	----

Seznam vzorců

vzorec 1: Vážený aritmetický průměr.....	13
vzorec 2: Variační koeficient.....	13

1 Úvod

Komunikace patří mezi přirozenou lidskou aktivitu. Je to základní a důležitý přenos myšlenek a informací. Mezi lidmi při setkání dochází vždy k výměně informací – i tehdy, kdy si nechceme sdělit nic, sdělujeme právě tuto skutečnost. Lze říci, že nelze nekomunikovat a schopnost komunikace je na světě nepostradatelná. Každý je vystaven nějakému způsobu a formě komunikace a je téměř nemožné se jí vyhnout. Komunikace nebývá jen verbální, ale naopak právě komunikace neverbální mnohdy rozhoduje o pochopení daného sdělení.

Každý den člověk komunikuje se svými přáteli, rodinou, kolegy z práce nebo s lidmi, které v podstatě nezná. Při komunikaci lidé projevují své emoce, pocity a náladu, sdělují své názory a předávají informace. V současnosti převažuje elektronická forma komunikace, což může proces znesnadňovat. Zejména mladá generace má často problémy s komunikací a vyjadřovat se přesně a specificky, což často vede k nepochopení předmětu komunikace a to i z důvodu, že není možné sledovat neverbální komunikaci, která člověku pomáhá k pochopení celého sdělení.

Pro manažery je nezbytné, aby ovládali komunikaci na vysoké úrovni. K hlavním manažerských schopnostem patří vedení lidí, organizování, kontrola, rozhodování, rozmístění a hodnocení zaměstnanců. Ve všech zmíněných funkcích se v nějaké míře projeví aspekt komunikace. Pomocí správné komunikace je schopen manažer vést lidi tak, aby následovali cíle organizace a udržovali ji v chodu. Manažer by měl být schopný se vyjadřovat jasně a upravovat své sdělení tak, aby je příjemci neměli problém pochopit. Dále by si měl uvědomit potřeby svých podřízených a dávat jim možnost vyjádřit své názory, pocity a umožnit jim pravidelnou zpětnou vazbu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam přisuzují manažeři prvkům komunikace pro jejich práci, jak hodnotí význam a využití komunikačních forem, sdělovaného obsahu a komunikačních kanálů.

Dílčím cílem práce je v kapitole literární rešerše vymezit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci.

2.2 Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

Nejdříve došlo k vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši a to pomocí odborné literatury. Dále podle rešerše je sestaven dotazník.

V druhé části práce je představeno 50 respondentů, a pomocí dotazníkového šetření vyhodnocena významnost jednotlivých komunikačních prvků důležitých pro práci manažera. Dotazník se skládá z několika částí, které se zabývají obsahem komunikace, verbální a neverbální komunikací, komunikačními kanály, efektivní komunikací a komunikačními dovednostmi.

V dotazníku je 32 uzavřených otázek s možností odpovědi na následující škále významnosti.

1-malá

2-střední

3-vysoká

4-zásadní

Prvky spadající do stejné skupiny jsou následně ohodnoceny body podle manažery udělené významnosti. Pro vyhodnocení odpovědí byly použity statistické charakteristiky vážený aritmetický průměr a variační koeficient. Tyto ukazatele jsou vypočteny pomocí následujících vzorců.

Vzorec 1: Vážený aritmetický průměr

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

(Řezanková, 2011).

Vzorec 2: Variační koeficient

$$v_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \cdot 100$$

(Řezanková, 2011).

Pro lepší srozumitelnost jsou výsledky dotazníkového šetření zpracovány do tabulek a grafů.

V závěrečné části jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Termín management bývá do češtiny překládán jako řízení nebo vedení. Řídíme nebo vedeme lidi, kteří jsou nám podřízeni. Cílem managementu je plánovat a koordinovat činnosti lidí a chod věcí tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (J. Dvořák, 1994)

„Řízení je dělání věcí správným způsobem.“ (Dvořák, str.11, 1994)

Management se především týká lidí. Jeho nejdůležitějším úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost a dosáhnout toho, aby jejich přednosti byly efektivně využité a jejich slabiny naopak byly bezvýznamné. Je to hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím důležitým a určujícím faktorem. V současnosti jsou všichni zaměstnanci řízených institucí, ať malých nebo velkých, podnikových nebo nepodnikových. Při získávání obživy jsme závislí na managementu. (Drucker, 2002)

Jelikož se management zabývá integrací lidí do společných projektů, je hluboce zakořeněn v kultuře. Manažeři ve Velké Británii, v Německu, Spojených státech, Brazílii či Japonsku dělají všichni totéž, však způsob, jakým to dělají, se může velice lišit. Jedním ze základních problémů, před nimiž stojí manažeři, je nalezení a identifikace těch součástí jejich vlastní tradice, kultury a historie – to může být využito jako stavebním kamenem pro management v jejich zemi. (Drucker, 2002)

Management také lze nazvat „svobodné umění“, a to proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, moudrostí, vůdčích schopností a sebepoznáním. A výrazem umění je vyjádřeno, že se jedná o obor praktický a aplikační. Manažeři často čerpají ze znalostí a poznatků společenských věd – filosofie, psychologie, historie, ekonomie, etiky a věd přírodních. Je nutné uvedené znalosti mířit na výsledky a efektivnost. (Drucker, 2002)

3.1.1 Úroveň managementu

Úroveň managementu je realizována do třech odlišných úrovní, které vyžadují odlišné manažerské schopnosti, které se vzájemně překrývají. Na těchto úrovních jsou provozovány manažerské funkce jako organizování, plánování, kontrola a vedení. (Donnelly, 1997).

Rozlišujeme úrovně:

- strategickou
- taktickou
- operativní

Strategická úroveň

Vrcholová úroveň řízení, nebo-li také top management je označována jako strategická úroveň. Hlavním úkolem úrovně je formulace strategie a její následná kontrola. Jedná se o nejvyšší úroveň řízení a zabývá se dlouhodobými cíli, směřování firmy a alokací disponibilních zdrojů, které musí být v rovnováze s vnějším prostředím podniku. Od řídicích pracovníků této úrovně se očekává, že budou kreativní při řešení strategických problémů a je od nich požadováno neustálé vkládání úsilí a orientace zejména v prostředí firmy. (Keřkovský, Drdla, 2003).

Podnik vyžaduje zodpovědné chování firmy ve svém sociálním prostředí. Musí si být jistý, že nižší úrovně řízení jsou v souladu s požadavky společnosti a od podniku se očekává, že bude vytvářet produkty a služby, které budou přijatelné sociálním způsobem – proto určuje strategická úroveň dlouhodobé cíle, které jsou přijatelné s vnějším prostředím. Podnik ovlivňuje sociální prostředí například různými formami kampaní, vzdělávacími programy či reklamou. (Donnelly, 1997)

Taktická úroveň

Je nazývána také jako manažerská úroveň – zabývá se existencí a alokací zdrojů v zájmu plnění strategického plánu. Taktická úroveň je tvořena z manažerů střední linie, kteří jsou zodpovědní za plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu, což odpovídá zhruba několika měsícům až dvěma rokům. (Armstrong, 1999)

Operativní úroveň

Tato úroveň představuje každodenní řízení. Je tvořena funkcemi a manažery, kteří jsou zapojeni do primárních úkolů v dané organizaci. Jejich úkolem je plánování v krátkém časovém horizontu – nejčastěji se jedná o období několika týdnů až do jednoho roku. (Armstrong, 1999)

Dimenze managementu

Management zahrnuje tři základní úkoly, aby umožňoval příslušné instituci fungovat a přinášet žádoucí výsledky. Všechny úkoly jsou velice důležité, ale zásadně rozdílné. (Drucker, 2002)

- stanovit si konkrétní účely a poslání dané instituce
- zajistit produktivitu práce a efektivnosti pracovníků
- řídit sociální důsledky činnosti instituce a její sociální povinnosti

Poslání

Každá instituce má určité poslání a účel: plní konkrétní společenskou funkci. U podnikové výkonnosti je to ekonomická výkonnost, což je základním prvkem a účelem existence. (Drucker, 2002)

Výsledky pracovníků

Druhým úkolem je zajistit produktivitu práce a efektivnost pracovníků. Podniková organizace má tedy pouze jeden zdroj – lidi. Je úspěšná jen tehdy, zajistí-li produktivitu svých lidských zdrojů. Svých cílů dosahuje pomocí práce. Zproduktivňování zaměstnanců stále nabývá na důležitosti a je kritériem výkonnosti instituce. (Drucker, 2002)

Sociální povinnost

Třetím úkolem je řízení sociálních důsledků činnosti podniku a jeho sociálních zařízení. Lidé budují podniky, aby poskytli zákazníkům zboží a služby, nikoli proto, aby zajišťovali pracovní místa zaměstnancům a manažerům.

Instituce musí být z psychologického, geografického, kulturního a sociálního hlediska součástí místního společenství. (Drucker, 2002)

3.1.2 Manažer

Manažer znázorňuje „organizující, koordinující subjekt a výkonnou moc“, která zajišťuje dobrou činnost a existenci středních a zejména velkých podniků. Manažer by měl výkonně vést podnik s cílem dosahování zisku, ale také by měl uspokojovat potřeby zákazníků, udržovat dobré vztahy na pracovišti a respektovat příslušné legislativy a etiky. (Lepilová, 2008).

Manažer je člověk, který má na starosti svěřený tým spolupracovníků a s jeho pomocí dosahuje určitých cílů. Zároveň je vyjednávač a vůdce týmu, což může být náročnější než být pouze odborníkem. (Khelerová, 2010)

Postavení manažera v organizaci lze znázornit schématem: *vlastník - manažer - zaměstnanec*. Pro někoho je schéma nepřesné, jelikož manažer je také jen zaměstnanec. Toto je sice pravda, ale manažer je specifický zaměstnanec a to svými pravomocemi, odpovědnosti a výší platu. V malých firmách, kde byl vlastník jediným zaměstnancem, splývala role vlastníka, manažera a zaměstnance. Později u velkých společností docházelo k rozdělení a vzniku samostatné funkce manažera. (Veber, 2009)

Vnější prostředí

Vnější prostředí je skupina, která existuje vně organizace a zahrnuje široké spektrum faktorů, jež mají vliv na její strukturu, procesy a výkonnost. Faktory se rozdělují do dvou kategorií – přímé a nepřímé vlivy. Chtějí-li manažeři úspěšně vykonávat svoji práci, musí být schopni identifikovat a analyzovat jejich vzájemné vztahy. Dále manažeři musí řídit svoji organizaci tak, aby negativní vlivy vnějších faktorů eliminovali a naopak byl co nejlépe využit ve prospěch podniku jejich pozitivní vliv.

Za nejvýznamnější **přímé vlivy** působící na manažera patří: *zákazníci* – jejichž přání a požadavky musí podnik uspokojit; *konkurenti* – vůči nimž potřebuje podnik dosahovat konkurenčních výhod; *dodavatelé* – poskytují podniku nezbytné

zdroje a *lidské zdroje* – lidé, kteří představují důležitý zdroj pracovních sil. (Donnelly, 1997).

Mezi **nepřímé vlivy** lze zahrnout dva faktory, které mohou ovlivnit manažerskou práci. Za prvé, v blízkém okolí podniku mohou existovat organizace, které mohou přímo ovlivňovat podnik nebo nepřímo její pracovní síly. A za druhé, mohou existovat faktory, které nepřímo ovlivňují klima, ve kterém podnik funguje – například manažer musí zareagovat na růst nebo pokles tržních příležitostí. (Donnelly, 1997).

Vnitřní prostředí

V organizační struktuře manažeři zastávají určité pozice – vykonávají aktivity, které vyžadují jejich čas a musejí mít speciální dovednosti, které jsou potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace. Je důležité se zaměřit na manažerské aktivity na jednotlivých úrovních organizace. Rozeznáváme:

- Vrcholový management
- Střední management
- Provozní management
- Výkonný pracovníci

(Donnelly, 1997).

3.2 Manažerské funkce

Pod tímto pojmem jsou označeny typické činnosti, které by měl manažer při své práci účinně a účelně vykonávat k zajištění úspěšné a efektivní manažerské práce. Následující funkce musejí být v zájemném souladu.

Manažerské funkce:

- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Kontrolování
- Vedení lidí (Hron, 2000)

3.2.1 Plánování

Za plánování označujeme proces, při kterém manažer formuluje své cíle a nutné cesty k jeho dosažení. Plánování poté lze chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází od cílů firmy a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Vytvoření cílů je především záležitostí dialogu vrcholového managementu s představiteli nižšího vedení tak, aby se odstranil případný nepoměr nebo rozpora a zjistila se možnost případné realizace. (Hron, 2000)

Činnost se stává výchozím bodem, z kterého předcházejí výkony všech ostatních manažerských činností. Součástí plánování je určení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů záleží bezprostředně i na ostatních manažerských funkcích - organizování, kontrolování, komunikace. (Veber, 2009)

Plány na sebe musí bezprostředně navazovat z několika hledisek:

- Časového – tzn. soulad strategických, operativních a taktických cílů podniku
- Věcného – tzn. spojitost mezi cíli obchodními, personálními, finančními apod.
- Organizačních úrovní – tzn. provázanost plánu podnikových cílů a jednotlivých útvarů

Všechny dobře zpracované plány by měly obsahovat následující náležitosti:

Cíl – pro vysokou výkonnost a efektivnost je nezbytné stanovit jasné cíle. Cíl je konkretizovaná představa budoucího výsledku, kterého chce docílit konkrétní podnik či objekt, pro nějž je plán sestaven. Pro stanovení cílů je potřeba mít na paměti některé požadavky:

- Priority – tzn., že v plánu jsou zdůrazněny cíle, které mají rozhodující význam
- Měřitelnost – tzn., že plán musí být co nejsrozumitelnější
- Přiměřenost – tzn., že výklad požadavku má několik dimenzí

Aktivita – obecný pojem pro opatření, úkoly, činnosti, jejímž uskutečněním docílíme požadovaných změn, které dosáhnou určeného cíle. Charakter aktivit se liší v závislosti na charakteru cílů. U aktivit, které se opakují, jsou zpravidla k dispozici standardní postupy (technické postupy, pracovní instrukce apod.) Jinak to je u aktivit, jimiž mají být zabezpečeny nové cíle. V tomto případě bude vymezení aktivit mnohem přesnější – včetně určení případných požadavků na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zapojení externistů apod.

Zdroje – pod tímto pojmem lze chápat materiální i nemateriální prvky, které jsou potřebné k naplnění plánovaných cílů např.: informační, personální, materiální a finanční zabezpečení, know-how, infrastruktura, finanční prostředky apod.

Čím lépe budou určeny požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánu. Plány lze rozdělit podle originality do dvou skupin – jedinečná a rutinní.

Jedinečné – plány jsou nové. Organizace s nimi má minimální zkušenost, musí se zjistit co nejvíce informací pro nejpřesnější určení zdrojů pro realizaci .

Rutinní – plány s krátkým časovým výhledem, které organizace pravidelně sestavuje. Pro sestavení je již k dispozici dostatek informací, zkušeností, podkladů a standardů.

Termíny a zodpovědnost – v návaznosti na vyžadované cíle může být v plánu obsažen pouze konečný termín a celková zodpovědnost. Častěji se však objevují případy, kdy jsou pro každou aktivitu rozvedeny samostatné termíny a odpovědnost. (Veber, 2009)

3.2.2 Organizování

Organizace se snaží vytvořit co nejlepší organizační podmínky. Pomocí organizování je možné rozdělit celkové úkoly na jednotlivé práce s určitými povinnostmi – členění úkolů, delegování pravomocí na pracovníky, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí.

Dělbba práce – závisí především na požadované specializaci. Manažeři specifikují práci způsobem, která umožní zaměstnancům provádět správné úkoly ve správný čas. Správné rozdělení celkových úkolů v organizaci do menších přesně specifikovaných prací je důležitou a základní podmínkou pro dosažení koordinovaného úsilí všech pracovníků. Čím lépe je rozdělena práce do menších útvarů, tím je snazší dosáhnout lepších ekonomických výsledků. (Donnelly, 1997)

3.2.3 Rozhodování

„Rozhodování bez alternativ je zoufalým tahem hazardního hráče.“ (P.F. Drucker)

Patří mezi nejvýznamnější činnosti, které manažer v rámci managementu je nutný provádět. Činnost lze chápat jako jádro řízení a často je také jako synonymum řízení chápáno. Rozhodování je proces volby alespoň mezi dvěma rozhodovacími variantami. (Veber, 2009)

Pro manažerské rozhodování je typické, že rozhoduje v zájmu svého vedoucího, resp. zaměstnavatele. Rozhodování je uskutečňováno prostřednictvím osob, které jsou vedoucímu podřízené. Pro vrcholový management je často problém nadměrný prostor pro rozhodování – obtížná orientace v nejasně vymezeném a neznámém prostoru. (Blažek, 2011)

Obvykle se rozhodování rozděluje do dvou základních přístupů:

- Normativní – poskytuje návody, jak řešit rozhodovací problémy, jaké modely a jakým způsobem je používat. Je to tvorba určitých norem řešení rozhodovacích problémů, jejichž použití by umožnila dosáhnouti žádoucí

kvality rozhodování. Patří sem zejména teorie založené na aplikaci matematických metod a modelů.

- Deskriptivní – již proběhnuté rozhodovací procesy. U deskriptivní metody se jedná zejména o popis, hodnocení a analýzu rozhodovacích procesů, jejich průběhu, základních prvků, předností a nedostatků. Teorie se soustřeďuje na získávání poznatků o tom, jak probíhá ve skutečnosti rozhodování. Do metody lze zařadit například sociálně psychologické teorie rozhodování. (Veber, 2009)

3.2.4 Kontrolování

Aktivita, při které manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Je to proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi závěrem a jeho realizací.

Rozeznáváme tři druhy kontrol:

- Preventivní kontrola – zaměřuje se na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Lidské zdroje musejí odpovídat kvalifikačním požadavkům dané společnosti. Zaměstnanci by měli mít dostatečné intelektuální a fyzické schopnosti pro vykonání zadaných úkolů.
- Průběžná kontrola - zaměřena na operace, které již probíhají. Úkolem průběžné kontroly je zjistit, zda operace probíhá v souladu se stanovenými cíly. V největší míře je používají provozní manažeři.
- Kontrola zpětnou vazbou - sleduje konečné výsledky. Historické výsledky jsou návodem pro budoucí akce. Pro příklad lze uvést termostat, který reguluje teplotu v místnosti. (Donnelly, 1997)

3.2.5 Vedení lidí

Aktivita, která reprezentuje aktivity manažerů, kteří využívají daných pravidel a se znalostí motivačních teorií motivují dále své zaměstnance a spolupracovníky. Vedení lidí může nabývat odlišných podob, jelikož chování vedoucího pracovníka závisí na jeho osobnosti a charakteru. Aby bylo vedení

účinné, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni k požadovanému cíli.

Teorie X a Y

Klasická teorie pro odlišné přístupy k vedení lidí, jejímž autorem je Douglas McGregor.

- Teorie X – říká, že člověk pracovat nechce a práci se vyhýbá. Pracuje jen proto, aby se dokázal uživit. V zaměstnání nemá vysoké ambice a vyhýbá se adresné zodpovědnosti – vyhovuje mu, že je řízen svým nadřízeným.
- Teorie Y – vychází z opačného předpokladu. Zaměstnanec práce baví a těší. V zaměstnání nalézá prostředek pro uplatnění svých schopností, znalostí a má ambice a přirozenou ctižádostivost se uplatnit v práci. (Blažek, 2011)

3.3 Komunikace

Budoucnost je v komunikaci a předávání informací. (Lepilová, str.103, 2008)

Komunikace (angl. communication) znamená sdělení, dorozumívání a spojení. Latinské communicare znamená spojovat se, zprostředkovat informace, dorozumívat se a hlavně domlouvat se. Často mluvíme o dopravní a telefonní komunikaci, televizní, počítačové a radiokomunikace. Mezilidská komunikace v dnešní moderní době ztrácí některé kvality díky špatné schopnosti slyšet sama sebe a naslouchat druhým. (Lepilová, 2008)

Komunikace je přesvědčování lidí, aby jednali podle přání iniciátora, vytvářeli určité obrazy v jejich hlavě, které následně ovlivní jejich jednání. Tyto obrazy se vytvářejí v hlavě, ať již o to iniciátor usiluje nebo ne. Potřeba komunikačních dovedností následně roste úměrně s postavením v organizační hierarchii. (Veber, 2009)

Manažeři se především snaží dosáhnout tří věcí – za prvé, dosáhnout toho, aby zaměstnanci správně pochopili a akceptovali to, co management navrhuje zrealizovat v oblastech, které se jich týkají; za druhé, aby v zaměstnanci byl vyvolán pocit oddanosti cílům, plánům a hodnotám organizace; za třetí, pomoc zaměstnancům více si vážít jejich vykonané práci, která přispěla k úspěšnosti podniku. Komunikace manažera by se měla týkat především hodnot, plnu, záměrů a návrhů, úspěchů a výsledků. (McLagan, 1998)

„Komunikovat znamená mnoho dávat!“. (Veber, str.181, 2009)

Ve skutečnosti je komunikace pro manažera velmi důležitá, nestačí být dobrým znalcem problému, o kterém vyjednáváme, mít připravený postup a argumenty. Je důležité, i to jak na ostatní zapůsobíme, jak je oslovíme a přimějeme k řeči. Mezi podstatnou výbavu patří komunikační dovednosti. (Khelerová, 1995)

- Komunikační dovednosti
- Aktivní naslouchání
- Technika kladení otázek
- Neverbální komunikace
- Empatie
- Odstraňování bariér

Efektivnost manažerské práce nezávisí jen na vlastní výkonnosti, ale především na spolupráci s ostatními. V praxi se ukázalo, že pouze 15% úspěchu pramení ze znalosti oboru a zbylých 85 % spočívá v umění jednat s lidmi. Komunikaci usnadňujeme jestliže zprva zaujíme pozitivní postoj. Lidé s pozitivním postojem zaujímají v životě dobré momenty, avšak i v nedobrému vyhledávají cosi dobrého. Tento postoj nazýváme pozitivní přerámování – základní postoj pro komunikaci. (Dvořák, 1994)

3.3.1 Obsah komunikace

Ke sdělování informací dochází všude tam, kde se lidé setkají. Není možné nekomunikovat – vždy a všude dochází k výměně zpráv. Zároveň ale platí, že veškerá sociální komunikace je obousměrným procesem. Ty sděluješ něco mně a já sděluji něco tobě.

Lidé si sdělují informace a zprávy – dva lidé mají odlišný soubor znalostí. Každý z nich ví něco, co pravděpodobně druhý neví. To co víme „navíc“ si lze navzájem sdělit. Za informaci se považuje jen to, co druhý nevěděl a je to pro něj novinka.

Sdělujeme si, jak chápat to, co říkáme – sdělovaná zpráva musí mít konkrétní smysl. Toho lze dosáhnout, jestliže to co, říkáme je zasazeno do určitého časového děje či významového rámce.

Sdělujeme si svůj postoj k věci, o níž hovoříme – nejsme schopni sdělovat druhým jen tzv. holá fakta. V každém sdělení je vždy něco navíc například náš postoj k věci o které hovoříme. Je možné je rozpoznat z tónu hlasu, z váhavosti, z pomlček, pauz v řeči nebo výrazu obličeje.

Sdělujeme svůj postoj k posluchači – lidé sdělují nejen postoj k věci, o které hovoří, ale také i postoj k tomu, komu to říkáme. Postoj k druhému lze rozpoznat podle mimiky, tónu a výšky hlasu, pantomimiky a z toho, jak se při setkání chováme.

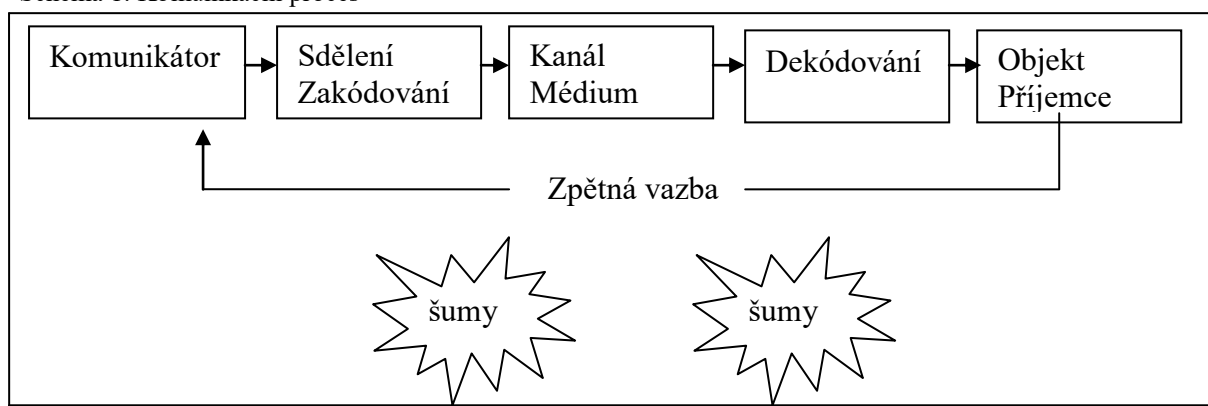
Sdělujeme si kvalitu našeho vzájemného vztahu – při setkání s někým, mu dáváme najevo i v jakém vztahu k němu jsme. Zda je náš přítel, případně velice blízký přítel nebo s ním naopak nechceme udržovat bližší vztah. První druh vztahu se označuje za „sociální intimitu“ a druhý termín za „sociální distanci“.

Sdělujeme si žádosti – každý má mnoho žádostí, přání, proseb, a potřeb. Při setkání si tyto potřeby. Nemusí jít vždy jen o extrém se slovy „Co zase chceš“, ale naše přání mohou mít i podobu mimoslovního sdělení „bud’ ke mně stále hodný a milý“. (Křivohlavý, 2002)

3.3.2 Komunikační proces

Obrázek 1 znázorňuje model a klíčové prvky komunikačního procesu. Součástí procesu je – komunikátor, vnímání/ interpretace, zakódování, sdělení, kanál (médium), dekódování, příjemce, zpětná vazba a šum.

Schéma 1: Komunikační proces



Zdroj: Donnelly, 1997, vlastní zpracování

Komunikátor je osoba, která komunikuje s jinými manažery, ostatními osobami, útvary či organizacemi. Manažeři mohou komunikovat s jinými manažery, podřízenými, klienty, nadřízenými, zákazníky a stranami organizací. Komunikace uvnitř organizace je důležitým nástrojem koordinace práce jednotlivých útvarů. Každý z komunikátorů má zprávu, informaci nebo nápad k předání někomu jinému nebo nějaké skupině. (Donnelly, 1997)

Ten kdo, odesílá nějakou zprávu se stává komunikátorem. Informace, které vysílá, mohou být mnohdy zkreslené, jelikož ne vždy komunikátor disponuje s veškerými informacemi. (Mikuláščík, 2010).

U komunikátora je nutné, aby došlo k procesu **zakódování**, které převádí komunikátorovy myšlenky do systematické řady znaků vyjadřující komunikátorův úmysl. Hlavní formou zakódování je jazyk. Úkolem kódování je zabezpečit, aby myšlenky a úmysly byly vyjádřené ve sdělení. (Donnelly, 1997)

Kanál (medium) je nositelem sdělení. Informace jsou poskytovány svým členům pomocí nejrůznějších informačních kanálů – pomocí telefonu, z očí do očí, na schůzkách, pomocí prohlášení, systémů odměňování, prognóz či videa. (Donnelly, 1997)

Dekódování je technický termín pro proces příjemcovy myšlení. Aby byl proces komunikace úplný, musí příjemce sdělení dekodovat. Příjemce dekoduje sdělení na základě předchozích zkušeností a podle daných pravidel. Komunikace je účinnější, jestliže dekodované sdělení je blíže záměru komunikátora. Jestliže jsou v komunikaci používány odborné termíny, které mohou být známé jednomu oddělení, a druhé oddělení je není schopno dekodovat, nedochází tedy ke komunikaci. (Donnelly, 1997)

Pro efektivní komunikaci je vyžadováno, aby komunikátor předpovídal dekodovací schopnost **příjemce**, aby znal, kdo je příjemce a odkud pochází. Efektivní komunikace je orientována především na příjemce, nikoliv na média. (Donnelly, 1997)

Zpětná vazba je cyklistický prvek komunikace umožňující oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem – zabezpečuje vzájemné výměnu informací a kontroluje vnímání sdělovaných informací. (Veber, 2009)

Šum je v rámci komunikace jakýkoliv rušivý element, který může sdělení zkreslit. Přítomen může být v jakémkoliv prvku komunikace. (Donnelly, 1997).

Nepříznivý činitel ovlivňující kvalitu komunikace. Šum může vzniknout na straně komunikujících partnerů, u zkreslení při přenosu informací či chybného kódování. (Veber, 2009)

Komunikační strategie

Komunikační strategie uvnitř podniku by měla být založena na analýze:

- Toho, co management chce říct

- Toho, co chtějí pracovníci slyšet
- Problémů, které se mohou vyskytnout při sdělování a přijímání informací

Analýzy by měly poskytovat informace, jakým způsobem by se měly tvořit komunikační systémy a jaké vzdělávací programy jsou za potřebí. Dále by měla sloužit jako podklad pro zpracování směrnic řízení a načasované komunikace. Špatné řízení a nevhodné načasování často přispívá k neefektivní komunikaci. (Armstrong, 1999)

3.3.3 Verbální komunikace

Verbální komunikace pochází z latinského slova *verbum* – sdělování, dorozumívání řečí slov. Pro mluvený řečnický projev se ujalo označení – mluvčí a posluchač. (Lepilová, 2008)

Verbální komunikací se zabývá několik oborů: fonetika, stylistika, lingvistika, gramatika, rétorika, logika atd. Mezilidská komunikace je definována jako určitý proces dorozumívání se mezi lidmi (Vybíral, 2000). Rozeznáváme několik verbálních komunikací.

- Suplementární komunikace – vyjadřuje vztah přítel x přítel a neustále vyrovnává zážitkové, emocionální a informační úrovně
- Komplementární komunikace – vyjadřuje vztah učitel x žák, jeden z komunikujících má dominantní postavení a oba jejich postavení respektují
- Metakomplementární komunikace – vyjadřuje vztah terapeut x klient, osoba, která je v dominantní pozici nevyužívá tuto možnost a přenechává ji vědomě druhé osobě

Vlastní jazyk je nutné vhodně přizpůsobit prostředí a situaci, ve které se momentálně ocitáme. Nemáme možnost účinně komunikovat, jestliže vhodně nepřizpůsobíme komunikaci těmto situacím. Podle několika autorů existují čtyři styly komunikace, které jsou charakterizovány účelem společenskými pozicemi, emocemi a množstvím kontaktů, k nimž dochází mezi lidmi.

1. Konvekční komunikace – jedná se o krátkou komunikaci, kdy dochází k výměně pozdravů, formálních vět či se jedná o větší distanci mezi lidmi.
 2. Konverzační komunikace – jedná se o výměnu informačních zajímavostí, zábavu nebo vyplnění času
 3. Operativní komunikace – jasně vymezené role v závislost dosažených jasně daných cílů a úloh (nadřízený x podřízený, rodič, dítě)
 4. Osobní, intimní komunikace – dochází k ní při vyjadřování emocí, lásky a dalších citových vztahů
- (Pechačová, Natovová, 2008)

Řeč

Řeč má své pravidla, nejdůležitější z nich jsou kulturní a gramatická. Gramatická pravidla (syntax, sématika, fonologie) jsou vštěpována v průběhu školní docházky. Kulturní pravidla se zaměřují na zásady, které určitá kultura považuje za důležité. Jestliže nejsou dodržována pravidla, riskujeme, že na naše chování bude pohlíženo jako na nemorální nebo škodlivé.

Příčiny nedorozumění mohou být, jak ze strany příjemce, tak i ze strany výdejce.

Prvky v řečnických projevech

Dokonalé zvládnutí řečnického projevu s sebou nese neustálou pozornost nejen na logiku sdělování, ale také na plynulost a dynamickou stavbu. Každý se nevyhne používání některých defektních prvků – dobrý řečník si však ihned uvědomí tyto své chyby a příště je neopakuje.

K nejčastějším chybám patří:

- Expletivy – tzv. prázdná slova (jako, teda, ehm, hm, prostě)
- Barbarismy – nevhodná cizí slova namísto českých, občasné využívání cizích slov, které jen vzdáleně vyjadřuje jejich skutečný smysl (např.: „super“)
- Vulgarismy – diskvalifikují řečníka u jakéhokoliv publika
- Synchronyze – nevhodné pořadí slov ve větě
- Zeugma – vznikne při snaze o zkrácení textu

- Inkoncinita – příliš monotónní projev, tvoření dlouhých vět (Fiedler, Horáková, 2005)

Zvukové stránky řečnických projevů

Pro rétoriku má zvuková složka velký význam, řečník se ve zvukové podobě vyjadřuje, předává informaci, ve zvukové podobě ji publikuje a také přijímá. Zvukové složce se dříve nevěnovalo takové pozornosti jako dnes, jelikož neexistoval slang (neexistoval tzv. „městský jazyk“, nebyla internacionalizace slov aj.)

Mezi techniky patří:

- Dýchání - špatné dýchání má za následek vytváření nesouladu mezi fyziologickými a logickými přestávkami v řeči, úroveň dýchání ovlivňují i faktory jako tělesná pozice, jakou řečník zaujímá, úroveň větrání, klimatizace apod.
- Fonace - hlas se vytváří při průchodu vydechovaného vzduchu přes hlasivky, které kmitají (100 – 300 krát za sekundu), na tvorbu hlasu má vliv mnoho okolností (např. psychický nebo zdravotní stav, prach, alkohol, nikotin, střídání studených a teplých nápojů).
- Artikulace - na rozdíl od předcházejících technik, lze artikulaci vědomě kontrolovat. Správné vyslovování je výsledkem součinnosti jazyka, měkkého patra a zubů.

Hlasitost verbálního projevu

Lidé mohou mluvit hlasitě, středně nebo tiše. Následně intenzita projevu určuje, jestli je projev pro posluchače příjemný nebo nepříjemný. V některých případech také může vypovídat o tom, jak je vyprávějíci zaujatý věcí, o níž mluví, nebo jak moc chce zapůsobit a přilákat pozornost posluchače. Při dlouhém hovoru se doporučuje hlasitost obměňovat za účelem zabránění monotónnímu projevu. Nesmělí a stydliví lidé často mluví tiše a pomalu. Hlasitá řeč naopak značí vitalitu, sebevědomí a přátelskost. (Mikuláščík, 2010)

Výška tónu řeči

Každý člověk má jinou výšku hlasu, ale nejenom výšku, ale i zabarvení díky součtu kmitočtů (ostrý, čistý tón hlasu, sametový hlas, dunivý hlas, chraptivý). Výška tónu ovlivňuje, jak je zpráva od mluvčího vnímána. Je dokázáno, že hlubší hlas působí důvěryhodněji a přesvědčivěji, než hlas vyšší. (Mikuláščík, 2010)

Rychlost verbálního projevu

Lidé mohou mluvit buď příliš pomalu, středně rychle nebo velmi rychle. Pro posluchače je velmi rychlá řeč obtížně vnímatelná a obzvlášť pro lidi, kteří mají své osobní tempo pomalejší. Snadno také vede k únavě, jelikož se posluchač musí soustředit s větším úsilím a to následně vede k rychlejší oscilaci pozornosti. Vhodné je říkat vše pomaleji a zřetelně. Důležitá je také rychlost, s jakou reagujeme na položenou otázku. Na některé jsme schopni odpovědět okamžitě a na některé s určitou rozvahou – to také vypovídá o vztazích mezi lidmi.

Lze také rozlišit rozdíly ve standartě rychlosti, kterou řečník používá. Rychlé teplo je charakteristické pro temperamentní a impulzivní lidi, ale také může naznačovat určitý stupeň nervozity. Naopak pomalé tempo je projevem rozvahy, vyrovnanosti, věrnosti, ale také ukazuje na celkově zpomalenou aktivitu řečníka nebo váhavost. (Mikuláščík, 2010)

Plynulost řeči, frázování a pomlky

Je možné mluvit plynule, bez pomlky a bez zadržávání nebo naopak s pomlkami, se zadržáváním a přestávkami. Pomlky se používají buď úmyslně anebo neúmyslně. Pokud se v řeči objeví neúmyslná pomlka, může to znít jako projev na nižší úrovni. Úmyslná pomlka naopak může zvýšit účinnost projevu – může být výzvou, očekáváním, respektováním práva na projev, požadavkem na zvýšení pozornosti, hledání správného výrazu apod. (Mikuláščík, 2010)

Kvalita řeči

Kvalitou se rozumí, v jaké míře je sdělení posluchači srozumitelné a věcné nebo naopak nepřesné, rozvláčné a neurčité. Sdělení by se mělo soustředit především na to, o čem vypovídá. (Mikuláščík, 2010)

Chyby v řeči

Často se jedná o chyby v nesprávné výslovnosti, artikulační chyby, huhlání, přeříkávání, zadržávání se apod. (Mikuláščík, 2010)

Veber (2009) uvádí čtyři velmi důležité předpoklady pro srozumitelnou komunikaci:

- Sdělení by mělo být jednoduché a řečník by měl používat spíše kratší věty, používat známá slova a vyhýbat se odborným termínům, pokud tedy nemluví se specialisty.
- Sdělení by měl být logické, uspořádané a zasazené do celkové souvislosti dané problematiky. Sdělení musí být tedy celkově přehledné.
- Sdělení má být stručné a jasné, nemá odbíhat od daného tématu a být zbytečně nafouklé.
- Řeč není monotónní, užívá názorných příkladů a případně i některých přirovnání, aby zaujala posluchače.

Písemná komunikace

Tato komunikace, na rozdíl od ústní není sdělení doprovázené neverbálními projevy, ani řečí těla. Výhodou je, že příjemce se může k obsahu sdělení kdykoliv vrátit a znovu si přečíst příslušné pasáže sdělení. Písemný projev by se měl pečlivě připravit, protože na rozdíl od komunikace ústní není možné okamžité zpětné vazby a sdělující si nemůže být jist, jaký dojem na příjemce sdělení udělá. Hlavním cílem je, aby si sdělující ujasnil, čeho chce ve svém sdělení dosáhnout a jaké je momentální informační postavení příjemce. Následně řeší vlastní obsah zprávy, správně řadí myšlenky a volí jazykové prostředky tak, aby konečná zpráva byla pro příjemce co nejvíce srozumitelná. (Veber, 2009)

Dovednost, která lze nabýt, rozvíjet a zlepšovat. Každá písemná komunikace je posuzována podle své struktury, formátu a vzhledu. Vždy záleží na přípravě hodnocení a prezentací. Jestliže chceme, aby komunikace byla důvěryhodná, je nutné dodržet následující pravidla: opravit všechny překlepy, zkontrolovat pravopis, gramatiku, interpunkci a nezapomenou přiložit slibovanou přílohu. (Hurst, 1994)

3.3.4 Neverbální komunikace

Komunikace, která nepoužívá slova a je součástí každodenního života. Neverbální komunikaci se lidé nemohou vyhnout, i kdyby se o to pokoušeli. Přátelský úsměv, smutný výraz, urovnání židle u stolu, podniková recepce, nábytek – to všechno můžeme považovat za neverbální komunikátory. Ukazují postavení, funkci, pravomoc, nebo jaké přízvi se osoba těší. Paul Ekman se zajímal o výraz tváře – domnívá se, že vhodný trénink umožní manažerovi dát do souvislosti výraz tváře a citové rozpoložení. Citové rozpoložení může být například:

Strach: oči

Smutek: čelo, obočí, oči

Odpor: nos, ústa

Štěstí: ústa, tváře, nos

Překvapení: celá oblast tváře

Zlost: čelo, obočí

(Donnelly, 1997)

Ten, kdo má oči, aby viděl, a uši, aby slyšel, se může přesvědčit, že žádný smrtelník nedokáže nic utajit. Jestliže jeho rty mlčí, hovoří svými konečky prstů: jeho skryté myšlenky z něho prosakují ven každým pórem. S. Freud (Lepilová, 2008, str. 125)

Abeceda řeči těla sahá do historie hlouběji, než řeč slov. Řeč těla signalizuje spontánně s příchozím člověkem jeho image podle oblečení, obuvi, postoje, chůze, účesu. Další znaky, které lze pozorovat – svěšený koutek rtů, svěšené ramena, neklidné ruce apod. Velká část neverbální komunikace působí na nezávisle na našem vědomí. Projevujeme se řečí těla, i když nemluvíme. (Lepilová, 2008)

Pohyb jako výraz (kinezika)

Pohyby těla mohou být nepatrné jako například pouhé přikývnutí hlavou. Až 65% informací se zprostředkovává pohybem těla. Tělo neustále vysílá nějaké signály a jeho pohyby vyjadřují spontánní řeč. Charakter a síla pohybů souvisí úzce s temperamentem člověka – sebevědomí člověk nebo nadřizený má relaxované

pohyby, živější a výraznější pohyby má sangvinik, choleric a flegmatik. (Lepilová, 2008)

Dotyk a kontakt rukou (haptika)

Jedna se o nezákladnější formy dorozumívání se mezi lidmi. Slovo haptika pochází z řeckého slova haptain – dotýkat se. Komunikace dotekem je někdy těžce čitelná – může být mnohovýznamná. Sociální zónu dotyků využívají lidé především na veřejnosti – objetí nebo podání ruky. Zvláštní pozornost si vysluhuje podání ruky, jelikož první stisk ruky je důležitý pro celý další průběh rozhovoru. Stisk napovídá mnoho o povaze a sklonech partnera. (Lepilová, 2008)

Setkáváme se s dvěma styly podání ruky – „leklá ryba“ a příliš sevřené podání ruky. S „leklou rybou“ se člověk setká, jestliže mu je nabídnuta téměř bezvládná ruka – projev nízkého sebevědomí a nejistoty. Opakem je příliš sevřená ruka, což je projev velmi dominantního člověka. Existuje modifikace tzv „politikovo gesto“, kdy partner uchopí oběma rukama podanou pravici – snaha o vyvolání srdečnosti. Při prvním setkání působí však toto gesto neupřímně. (Khelerová, 2010)

Gesta

Při jednání je nutné neverbální signály vnímat komplexně a chápat řeč pohybů, mimiky, tónu hlasu, držení těla, rukou a pohledů. Při čtení gest je důležité se zaměřit i na konkrétní situace. (Lepilová, 2008)

Gesta rukou a paží jsou nejčastějšími projevy neverbální komunikace. Každý je považuje za přirozený projev komunikace, ale mají silnou vypovídající schopnost. Ruce, které jsou drženy před sebou, působí jako jakýsi štít. Na obrázku 1 lze vidět člověka, který má zkřížené ruce, což vypovídá o nízkém sebevědomí. Naopak jestliže se cítíme v bezpečí, paže volně gestikulují, což lze vidět na obrázku 2. Naopak v situacích, kdy cítíme nervozitu nebo nejistotu, jsou ruce sevřeny nebo zkříženy. (Khelerová, 2010)

Pohyby rukou po obličeji znamenají přemýšlení a nejistotu. Partner si může přejíždět rukou kolem uší, úst, nosu. Dámy si často hrají s konečky prstů nebo

s řetízkem okolo krku. Pánové si popotahují kravatu, popotahují brýle na nosu nebo upravují klopky u saka. Důležité je posoudit celou situaci a pochopit, zda jde spíše o zvažování konečného rozhodnutí ve Váš prospěch, nebo o to jestli partner s Vámi nesouhlasí. (Khelerová, 2010)

Obrázek 1: Zkřížené ruce, nízké sebevědomí



Zdroj: Khelerová, 2010

Obrázek 2: Volné ruce, pocit bezpečí, upřímnost



Zdroj: Khelerová, 2010

Empatie

Je důležité se zajímat o lidi – a nejen to. Je nutné ukázat své pochopení, a to dokonce i v konfliktních situacích. Empatičtí lidé mají výhodu, že dokážou správně rozeznat lidi kolem sebe, chápou jejich potřeby a rozpoznají jejich schopnosti. Umí přizpůsobit svoji komunikaci každému člověku za každé situace. Dokážou se do

partnerů vcítit a rozeznat co je pro koho důležité a na tom staví svoje argumenty. Empatie je velká přednost každého manažera a vyjednavče. (Khelerová, 2010).

Schopnost vcítit se do role někoho jiného a umět předpovídat jeho hlediska a citová rozpoložení, vyžaduje komunikátory, kteří dokážou předpovídat, jak bude asi sdělení dekódováno, a vžijí se do postavení příjemce. Pro manažera je důležité, aby porozuměl procesu dekódování a uměl to vyhodnotit. Empatie je zásadní složkou efektivní komunikace nadřizového s podřizovým, což může zredukovat mnoho bariér v komunikaci. (Donnelly, 1997)

Komunikační bariéry

Komunikační bariéry vznikají na základě odlišností mezi lidmi. Často se projevují tím, že se člověk necítí dobře v daném prostředí nebo mu nesedí přímo partner, s kterým komunikuje. Tyto pocity mohou být vyvolané z několika důvodů:

- Partneři jsou v jiné věkové kategorii
- Partneři jsou z odlišného prostředí
- Partneři mají odlišné vzdělání či kulturu
- Partneři mají jinou osobní image

Důležité je si najít k partnerovi cestu, ať už je bariéra jakákoliv. Dokážeme-li se přiblížit, partner pocítí větší důvěru a začne se „otevírat“. Jestliže máme mezi sebou méně bariér, lépe se dorozumíme. (Khelerová, 2010).

Mimika

Pochází z řeckého slova mimosa a znamená velmi křehkou a citlivou formu dorozumívání se lidí, obsahující velké množství možností vyjádření a hodnocení různých individuálních situací. Mimika vyjadřuje lidské emoce a základem je učení základních tzv. primárních emocí. Mezi základní emoce patří:

- radost x smutek
- štěstí x neštěstí

- zájem x nezájem
- spokojenost x nespokojenost
- strach x pocit jistoty
- klid x rozčilení
- nečekané překvapení x splněné překvapení

Sekundární emocionální mimické výrazy mohou být příčinou konfliktní situace, kterou člověk zažívá, důsledkem zdravotního stavu nebo odrazem respektování společenské situace. Tyto sekundární emoce ve výrazu obličeje jsou daleko více ovlivnitelné výchovou, společenskými pravidly či kulturním prostředím, než emoce primární. Mimické schopnosti také souvisí s temperamentem člověka – extrovert vysílá dobré mimické signály, ale jejich schopnost číst ve tváři druhých, je menší. Zatímco introverti disponují kamennou tváří, ale jsou velice dobří v dešifrování mimických výrazů druhých lidí. (Fiedler, Horáková, 2005)

Pohled lze nazvat jako řečí očí. Jehož pomocí navazujeme kontakt s jednotlivcem i se skupinou. Není vhodné se dívat po delší dobu mimo posluchače například na strop, okna nebo podlahu. Střídavé pohledy na posluchače mohou udržovat jejich pozornost. Oči hrají nepostradatelnou roli v komunikaci. Čím je oční kontakt kratší, tím více se cítí příjemce zprávy nejistě. (Mikuláščík, 2010)

Při pohledu je důležitých několik aspektů – zesílení pohledu a délka doby pohledu, pootevřenost víček, počet mrkání, pootevření zornice, vrásky a napnutí svalů kolem očí. (Pecháčová, Notovová, 2008)

Účelem **pozdvíženého obočí** se zdá být upoutání pozornosti druhého na oči a obličej, za účelem rychlejší a jednoznačnější výměny signálů. Jestliže se použije ve vzdálenosti od 1,8 až 4 metrů, jedná se o přátelský pozdrav mezi lidmi, kteří mají mezi sebou dobrý vztah. Nemělo by se používat mezi cizími lidmi. Používá se také při vyjádření souhlasu, poděkování, flirtování a uznání druhých. Signál

pozdvíženého obočí lze vidět na obrázku 3 a je používán ve všech kulturách, jediní lidé, kteří záměrně potlačují pohyb obočí, jsou Japonci. (Lewis, 1998)

Obrázek 3: Pozdvížení obočí



Signál pozdvížení obočí byl zjištěn u všech sledovaných kultur.

Zdroj: Lewis, 1998

Proxemika

Jde o formu komunikace, při které lidé jednají pomocí přibližování se a oddalování se. Výhodou pro výzkum této komunikace je, že jednotlivé případy jsou měřitelné. Každý člověk má svoji sympatickou vzdálenost, kterou dodržuje při jednání s druhým. Individuální korekce sympatické vzdálenosti může být ovlivněna věkem, temperamentem, povahou, etnickým původem nebo národností. (Fiedler, Horáková 2005)

Interpersonálními zónami vyjadřujeme, do jaké vzdálenosti se stavíme k partnerovi nebo ostatním lidem. Ukazují, jaký vztah máme k člověku, jak jsme si s ním „blízcí“ nebo „vzdálení“. Interpersonální forma je ovlivněna i prostředím ve kterém žijeme. Lidé, kteří žijí v zalidněných oblastech, udržují menší vzdálenost při rozhovoru, jelikož jsou na malé prostory zvyklí. V menší míře se projeví rozdíl mezi lidmi z města a z vesnice, ve větší míře mezi lidmi odlišných národností. Existují čtyři typy interpersonálních zón:

- Intimní zóna – do 50 cm, jen pro nejbližší
- Osobní zóna – 50 cm až 1,5 m, přátelská zóna, cítíme se uvolněně
- Sociální zóna – 1,5 až 3,5 m, pro neznámé lidi, zaměstnavatele
- Veřejná zóna – více než 3,5 m, při veřejném vystoupení

(Khelerová, 2010)

3.3.5 Efektivní komunikace

Účinná a efektivní komunikace, nevychází jen z toho, co říkáme, ale především z toho, jak k lidem přistupujeme a chováme se k nim. Komunikace je efektivnější, jestliže je od začátku zaujatý pozitivní přístup. Lidé s pozitivním přístupem, hledají i v nedobřem cosi dobrého. Nazývá se to pozitivní přerámování a je to základní postoj k úspěšné komunikaci. (Dvořák, 1994)

Charakteristickými rysy efektivní komunikace jsou bezesporu otevřenost, přímost, respekt, zodpovědnost a cílovost.

- Přímost – čestné a otevřené konstatování toho si myslíme, pocítujeme, víme a potřebujeme.
- Respekt – respektování názorů, pocitů, myšlenek a důstojnosti ostatních
- Společná odpovědnost – zajištění dialogu, který směřuje k dosažení pozitivních a vzájemně uspokojivých cílů.
- Cílovost – potřebné přizpůsobení aktivit a sdělení, a také identifikace toho, čeho chceme dosáhnout. (Fiedler, Horáková, 2005)

3.3.6 Komunikační dovednosti

I přes to, že komunikace probíhá na různých úrovních, odlišnými komunikačními prostředky a slouží k různému účelu, lze nalézt doporučení, která mají obecnou platnost ve vztahu k efektivní komunikaci. Základní skutečností je, že jestliže chceme s někým komunikovat, musíme jej pro komunikaci získat. Proto je nutné přijít s tématem, které bude posluchače zajímat. Lidé spíše vnímají to, co očekávají a mají o to zájem, než věci neočekávané. Zprávy neočekávané vedou k možnému nepřijetí zprávy, nebo jejímu mylnému vynaložení v návaznosti na to, co osoba očekávala. (Veber, 2009)

Podle DeVita je dobrá schopnost komunikace velmi důležitá a má zásadní vliv na osobní, společenský i pracovní život. Mezi manažerovy nejdůležitější vlastnosti patří:

Aktivní naslouchání – příjemce dává najevo, že uznává a přijímá pocity mluvčího. Při aktivním naslouchání si posluchač může ověřit, zda správně pochopil mluvčího. V případě nějakých nejasností je možnost si objasnit předávané sdělení a pravděpodobnost, že každé další sdělení bude výstižnější a přesnější se zvyšuje. (DeVito, 2001)

Správné naslouchání v sobě zahrnuje několik schopností – schopnost pochopit názor, schopnost „číst mezi řádky“ a schopnost koncentrace během delšího časového úseku. Aktivní naslouchání ať už partnerovi, blízkým či obchodním partnerům pomůže navázat vztah a vytvořit příznivou atmosféru. Časté chyby v naslouchání jsou – koncentrace pouze na jednu informaci, skákání do řeči, netečnost, nadřazenost posluchače nebo projev emocí. (Khelerová, 2010)

Technika kladení otázek – pro rozpovídání partnera musí být vhodně položená otázka. To umožní korigování a rozproudění konverzace. Ze začátku jsou vhodné otevřené otázky, na kterou partner odpovídá volně a většinou delší výpovědí. Následně lze použít otázku uzavřenou, na kterou lze odpovědět jen ano či ne. (Khelerová, 2010)

Empatie – cílem empatie je zamezit napětí, zvýšit důvěru a posílit pocit, že máme něco společného s komunikujícím. Správný empatický model se vytvoří tam, kde mají obě strany něco společného – což mohou být společné zážitky, zkušenosti, mají obdobné reakce nebo potvrzují příjem informací gesty, mimikou atd. (Fiedler, Horáková, 2005)

Schopnost vcítit se do druhého, umět předpokládat jeho hlediska a citového rozpoložení. Empatické chování vyžaduje se lépe zaměřit na příjemce, než na komunikátora. Pro manažera je důležité, aby porozuměl sdělení a vyhodnotil ho, což je to často důležitou složkou efektivní komunikace nadřízeného s podřízenými. (Donnely, 1997)

Aktivní přístup k řešení problému

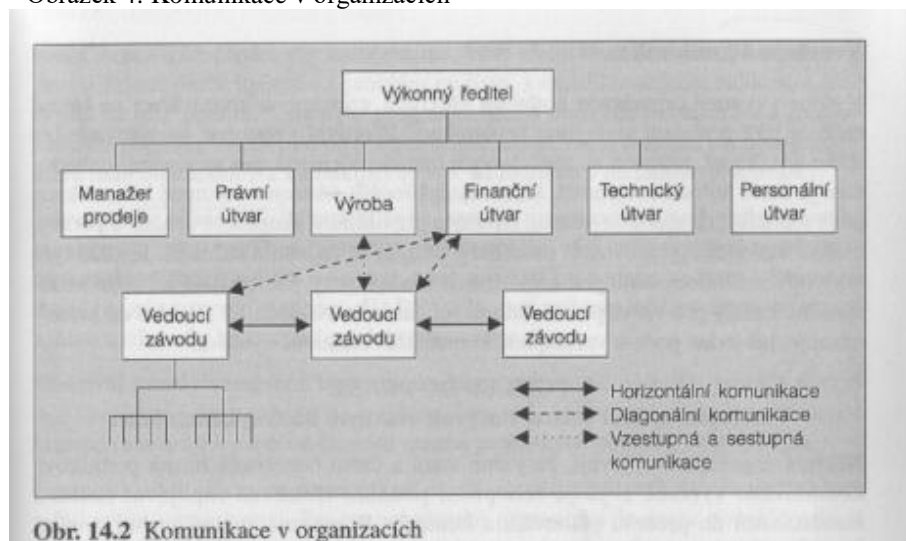
O aktivní přístup se jedná, jestliže lidé k určité situaci aktivně přistupují nebo podnikají kroky, které k řešení přímo směřují. Problému se nevyhýbáme ani neustupujeme. Podstatou tohoto chování je „motivace k řešení“.
(Jones, Moorhouse, 2010)

3.3.7 Komunikace v organizaci

Organizační struktura podniku by měla poskytovat pro komunikaci prostor v následujících směrech – v sestupném, vzestupném, horizontální a diagonální. Manažerovi zkoumáním těchto směrů pomáhá lépe zvážit překážky stojící v cestě efektivní podnikové komunikaci.

Na obrázku 4 lze vidět sestavení komunikace v organizacích. **Sestupná komunikace** proudí od jedinců na vyšší úrovni po jedince na nižší úrovni. Výzkum ukázal, že nejběžnější sestupnou komunikací jsou procedury, metody, popisy práce a podnikové politiky. **Vzestupné komunikace** lze těžko dosáhnout, zejména ve větších organizacích. Mezi nejčastější vzestupnou komunikací patří schránky na připomínky, návrhy, skupinové schůze a porady, stížnosti apod. Například Japonci kladou důraz na komunikaci mezi vrcholovým a řadovým zaměstnancem z očí do očí.

Obrázek 4: Komunikace v organizacích



Zdroj: Donnelly, 1997

Horizontální komunikace je v organizacích přehlížena a často pro ní nejsou vytvořené podmínky. Jako příklad lze uvést komunikace mezi účtárnou a útvarem marketingu. Podle výsledků šetření více než 60% zaměstnanců tvrdí, že horizontální komunikace je v jejich organizaci neefektivní. **Diagonální komunikace** je nejméně používaná v organizaci, přesto je také důležitá. Zahrnuje komunikaci s lidmi v jiných útvarech a je používán pro urychlení informačního toku. (Donnely, 1997)

Firemní komunikace je velice důležitou sítí, bez které by nemohla vzniknout jakýkoliv spolupráce a celková existenci organizace. Dalo by se říci, že podniková komunikace je významná součást podnikové kultury a jestliže je funkční, předpokládá se, že podnik bude mít konkurenční výhodu. (Mikuláščík, 2010)

Efektivně vedená komunikace umožňuje modifikování chování, dosahování efektivních změn, účelné využívání informací a dosahování cílů. Komunikace v organizacích by měla především plnit pět základních funkcí.

- Motivační funkce – jestliže komunikace v organizaci funguje dobře, lze tímto zaručit iniciativu a identifikaci pracovníků s úkoly, organizací a týmem.
- Integrační funkce – důležitou roli hraje kultura, logo, značky, týmové porady apod. Organizace by měla dát pracovníkům pocit, že jsou součástí určité komunity.
- Inovační funkce – pracovníci jsou spokojeni, pokud mají prostor pro další návrhy, zlepšování a inovace.
- Sociálně podporující funkce – v organizaci panuje přátelská atmosféra, kolegové se začínají stávat součástí individuálního a soukromého života. Organizace podporuje spokojenost a programy výhod – společné výlety, zájezdy apod.
- Úkolová pracovní funkce – plnění termínů a dokončování úkolů ve správném termínu, zejména závisí na pravidelné komunikaci.

Nezbytná je stálá komunikace mezi vedením a zaměstnanci.
(Mikuláščík, 2010)

3.3.8 Proč se komunikace hroutí

Manažer je zodpovědný za vybudování efektivní komunikace. Důležitým prvním krokem k vybudování efektivní komunikace je uvědomění a pochopení překážek, bránicí v podnikové komunikaci.

Příklady překážek v komunikaci:

Odlíšnost postojů, znalostí, názoru a zkušeností

Lidé mohou interpretovat stejná sdělení odlišným způsobem, což závisí na jejich předchozích zkušenostech. Pokud mají lidé odlišné názory, postoje, zkušenosti je mezi nimi těžko dosažitelná efektivní komunikace. Manažer si tedy musí pro efektivní komunikaci osvojit vhodné postoje, názory a znalosti, které přispějí k úspěšnému hledání příslušného řešení. (Donnelly, 1997)

Selektivní vnímání

Tento typ vnímání se projevuje se tehdy, kdy jedinec dostane informaci a slyší pouze jeho části, speciálně ty, které jsou v souladu s jejich názorem a přesvědčením. Často se také jedná o stereotypní přístup - v organizacích se jedná typicky o manažery a jejich stereotypní pohled. (Donnelly, 1997)

Zastrašování

Snaha zastrašit partnera, že nepřijetí jeho názoru, může mít nepříjemné následky. Jsou použity většinou mocenské nebo osobní převahy. Tato převaha může být snadno hraná. Je nutné si zachovat chladnou hlavu, nenechat se zahnat do kouta a ukázat, že i vy máte sebevědomí. (Khelerová, 2010)

Časový nátlak

Jedná se o vážná překážku v komunikaci. Partneři v organizaci mohou požadovat okamžité uzavření dohody. Chtějí partnera dostat do stresu a může dojít i k obavám ze ztráty obchodu. V takovém případě by se lidé neměli nechat zahnat do kouta. (Khelerová, 2010)

Komunikační přetížení

V současnosti je největším uměním manažera rozhodovat a využít správné informace. S rozvojem komunikačních technologií již není problém získat dostatek informací, naopak jich existuje nadměrné množství. Manažeři musejí informace filtrovat a správně se rozhodnout, které budou pro organizaci užitečné nebo relevantní. (Donnelly, 1997)

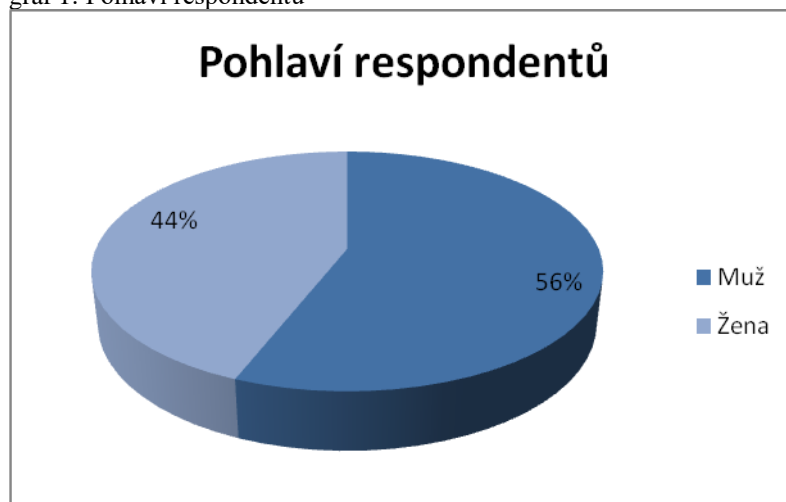
4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce byla založena na kvantitativním výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl směřován na manažery všech úrovní řízení s cílem zjistit významnost jednotlivých prvků komunikace. Získaná data byla zpracována s využitím služeb Survio.com. Dotazník byl zpracován na základě znalostí získaných v teoretické části a soustřeďuje se na problematiku komunikace. Dotazník se skládá z několika částí. První část obsahuje identifikační otázky na respondenty, v druhé respondenti hodnotí důležitost prvků komunikace dle uvedené škály významnosti a v poslední třetí části jsou obsaženy otevřené otázky. Na základě získaných dat, která byla přehledně zpracovaná do grafů, byly vyvozeny závěry.

4.1 Charakteristika respondentů

Pomocí elektronické pošty bylo osloveno celkem 75 manažerů z různých českých společností, především společností zaměřující se výrobu automobilových součástek a dalších podniků zaměřující se na technickou výrobu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 pracujících na všech organizačních úrovních – na strategické, taktické i operativní úrovni. Výzkumu se zúčastnilo 22 žen (44 %) a 28 mužů (56 %). Na grafu 1 lze vidět procentní zastoupení mužů a žen.

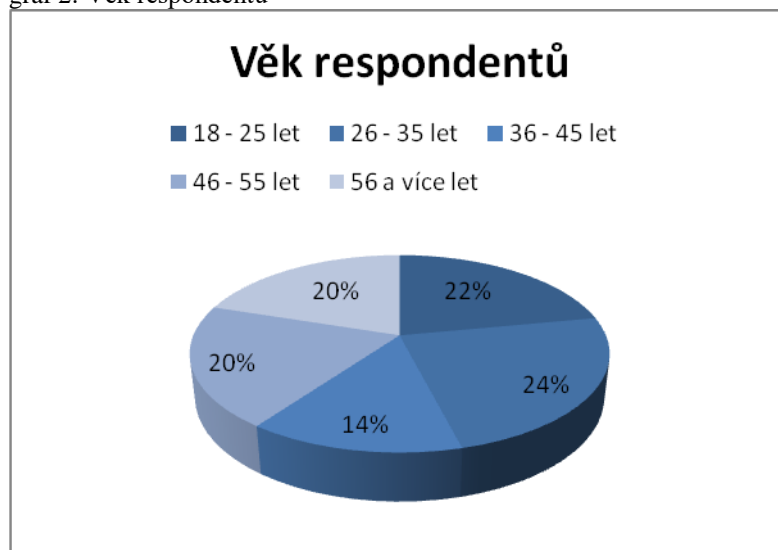
graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další zkoumanou charakteristikou byl **věk respondentů**. Manažeři byli rozděleni do věkových kategorií a to: 18 až 25 let, 26 až 35 let, 36 až 45 let a 56 a více let. Na grafu 2 lze vidět, že zastoupení věkových skupin bylo opravdu vyrovnané. Nejpočetnější skupiny byly první dvě, a to 18 až 25 let (22%) a 26- 35 let (24 %). Skupiny 46-55 let (20 %) a 56 let a více obsahovaly stejný počet respondentů (20%). Nejnižší zastoupení bylo ve věkové skupině 35-45 let (14 %).

graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 3 lze vidět nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Vzdělání bylo rozděleno do 4 skupin: středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo nejvíce respondentů, a to 48 %, což odpovídá necelé polovině tázaných. Středoškolsky vzdělaných s maturitní zkouškou a respondentů s vyšším odborným vzděláním odpovědělo stejné množství, a to 10 respondentů. Zbylých 6 respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání bez maturity (12 %).

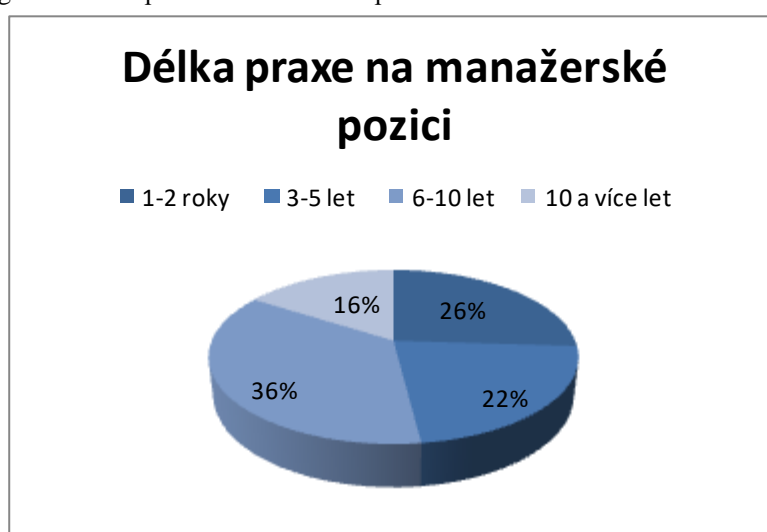
graf 3: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další identifikační otázka se týkala délky praxe na manažerské pozici. Je to důležitý faktor v kontextu s komunikací. Délka praxe byla rozdělena opět do 4 skupin – 1-2 roky, 2-5 let, 6-10 let, 10 let a více. Manažeři na začátku své manažerské praxe (1-2 roky) z celkového počtu respondentů zastupují 26 % podíl. Manažerů s praxí 2-5 let odpovědělo celkem 11 respondentů (22 %). Nejpočetnější skupinou byli manažeři s 6-10 letou praxí, což odpovídá 36 %. Nezkoušenějších manažerů s 10 a více letou praxí bylo 8, což tvoří z celé skupiny jen 16 %.

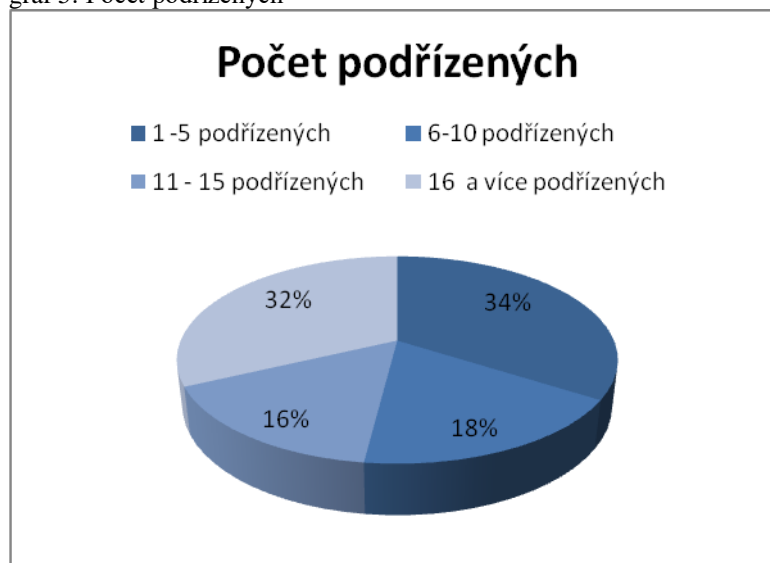
graf 4: Délka praxe na manažerské pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední charakteristikou byl počet přímých podřízených manažera. Počet podřízených ovlivňuje manažerskou schopnost komunikovat. Při vysokém počtu přímých podřízených je pro manažera obtížnější dostatečně naslouchat všem. Nejvíce nadřízených mají na starosti 1-5 podřízených, což odpovídá 17 respondentů (34 %). Druhou početnou skupinou s 32 % byla skupina s počtem 16 a více podřízených.

graf 5: Počet podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník obsahuje 41 otázek a je rozdělen do tří skupin – identifikační otázky, hodnocení podle dle stupně významnosti a otevřené otázky. V druhé části respondenti přiřazovali stupeň významnosti jednotlivým prvkům komunikace na uvedené škále, která obsahovala čtyři stupně (malá, střední, vysoká a zásadní významnost). Hlavní část dotazníku byla rozdělena na sekce týkající se obsahu komunikace, neverbální a verbální komunikace, efektivní komunikace, komunikační kanály a komunikační dovednosti.

4.2.1 Obsah komunikace

V této části dotazníku respondenti přisuzovali významnost obsahu komunikace. Manažeři hodnotili, důležitost relevantního obsahu sdělení, vztah ke

sdělovanému obsahu, vztah k příjemci a formulaci sdělení. Výpočet statistických charakteristik s uvedením četností podle stupně důležitosti jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Obsah komunikace

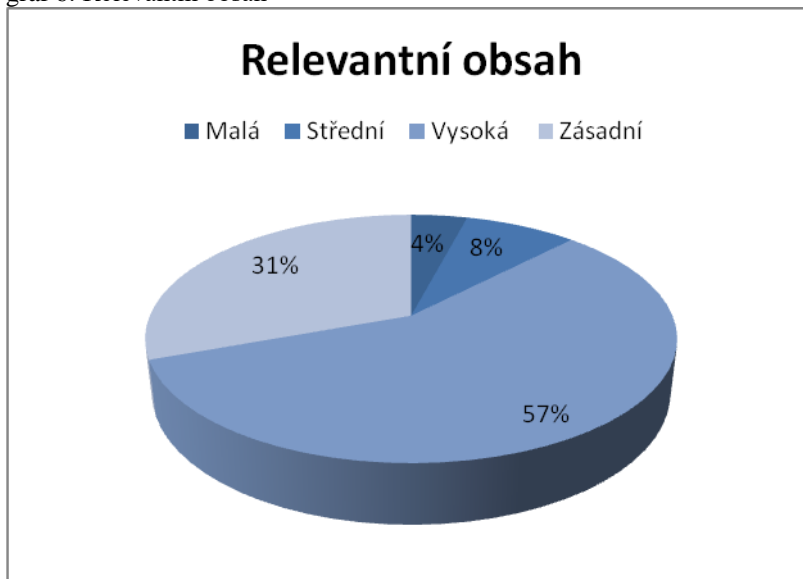
Obsah komunikace	1	2	3	4	Počet bodů	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Relevantní obsah	2	4	28	16	158	3,16	1.	21,11 %
Vztah ke sdělovanému obsahu	3	11	23	13	146	2,92	3.	29,22 %
Vztah k příjemci	4	16	23	7	133	2,66	4.	30,95 %
Formulace sdělení	2	9	23	16	153	3,06	2.	26,75%

Zdroj: Vlastní zpracování

Relevantní obsah

Pro 56 % respondentů (28 manažerů z celkového počtu) má relevantní obsah vysoký význam. Odpověď zásadní význam označilo 16 manažerů (32 %) a střední významnost vybrali z celkového počtu 4 manažeri (8 %). Pro 4% manažerů (2) má relevantní obsah malou významnost. Dle přiřazeného pořadí se relevantní obsah umístil na prvním místě, z čehož vyplývá, že je pro manažery nejdůležitějším prvkem z hlediska obsahu komunikace. Variační koeficient má hodnotu 21,11 %, která vypovídá o konzistenci názoru dotazovaných manažerů. Vážený aritmetický průměr je na úrovni 3,16.

graf 6: Relevantní obsah



Zdroj: vlastní zpracování

Vztah ke sdělovanému obsahu

Pro 46 % respondentů má vztah ke sdělovanému obsahu vysoký význam. Vztah ke sdělovanému obsahu je zásadní pro 26 % manažerů, středně významný pro 22 % respondentů a pouze pro 6 % respondentů má malý význam. Variační koeficient je roven 22,92 %.

graf 7: Vztah ke sdělovanému obsahu

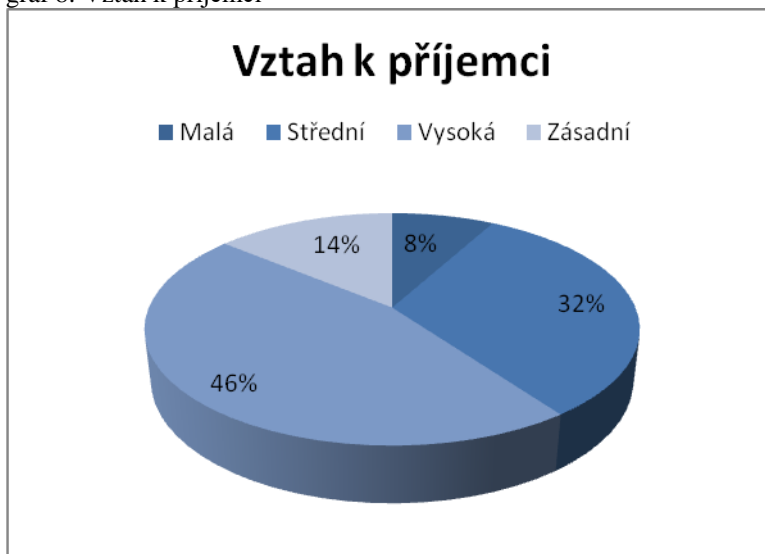


Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah k příjemci

Vztah k příjemci by ve firmě neměl ovlivňovat komunikaci. Pro většinu dotazovaných, což odpovídá 46 %, má vysoký význam. Střední významnost zastává 32 % respondentů, zásadní je pro 14 % manažerů a pro 8 % dotazovaných je vztah k příjemci málo významný.

graf 8: Vztah k příjemci

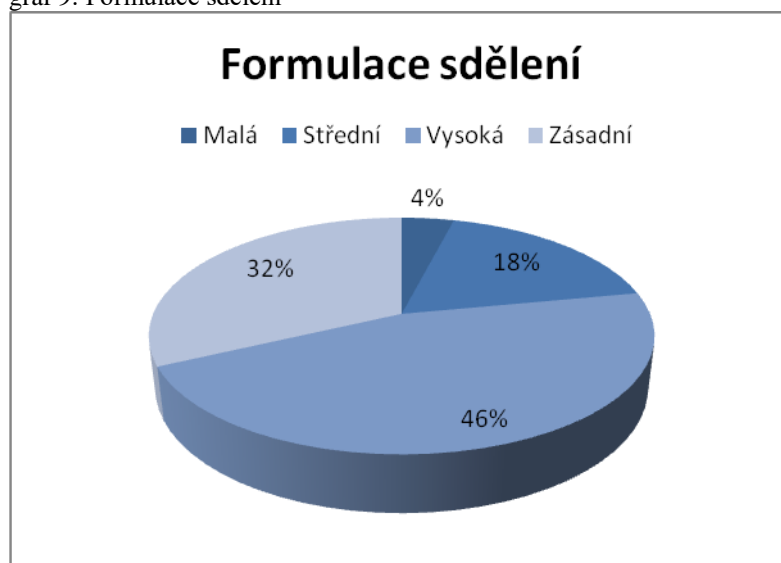


Zdroj: vlastní zpracování

Formulace sdělení

Formulace sdělení je dalším důležitým prvkem obsahu komunikace. Většina respondentů (46 %) přisuzuje vysoký význam sdělovanému obsahu, 32 % zásadní význam a 18 % respondentů střední význam. Formulace sdělení je málo důležitá pro 4 % dotazovaných. Variační koeficient je roven 26,75 %.

graf 9: Formulace sdělení



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace zahrnuje prvky komunikace, jako je správná artikulace, rychlost a hlasitost verbálního projevu, plynulost řeči, nepoužívání expetiv, nepoužívání barbarismů, formulace písemné komunikace a gramatická úroveň písemné komunikace. Jednotlivým prvků dotazovaní přiřazovali stupně důležitosti na základě jejich zkušeností. V tabulce 2 jsou uvedeny zjištěné údaje k verbální komunikaci.

Tabulka 2: Verbální komunikace

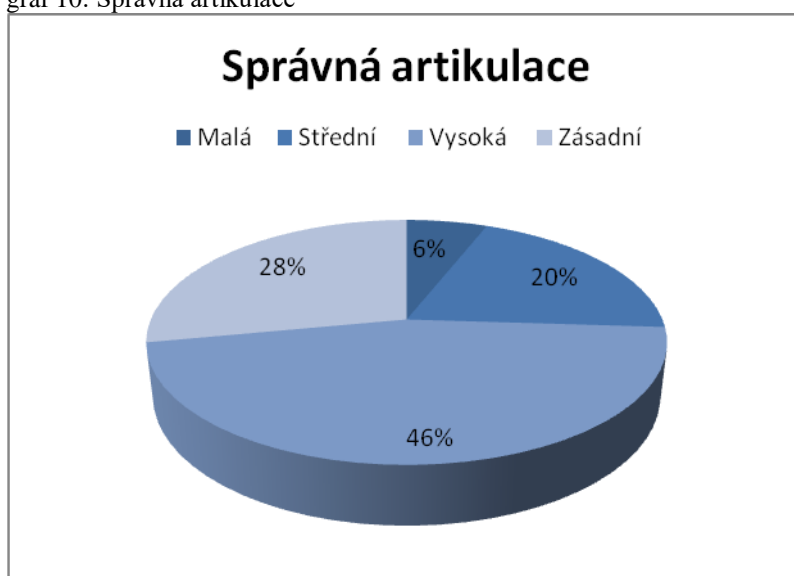
Verbální komunikace	1	2	3	4	Počet bodů	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Správná artikulace	3	10	23	14	148	2,96	2.	28,92 %
Rychlost verbálního projevu	4	10	28	8	140	2,80	7.	28,86 %
Hlasitost verbálního projevu	3	7	30	10	147	2,94	3.	26,08 %
Plynulost řeči	7	10	22	10	133	2,66	8.	35,27 %
Nepoužívání expetiv	4	13	18	15	144	2,88	6.	32,63 %
Nepoužívání barbarismů	7	12	10	21	145	2,9	5.	38,31 %
Formulace písemné komunikace	3	11	23	13	146	2,92	4.	29,22 %
Gramatická úroveň písemné komunikace	3	8	19	20	156	3,12	1.	28,69 %

Zdroj: vlastní zpracování

Správná artikulace

Správná artikulace je velmi důležitým prvkem verbální komunikace. Tuhle skutečnost si uvědomuje 28 % respondentů, kteří si myslí, že má správná artikulace zásadní význam. Dále 46 % manažerů správné artikulaci přisuzují vysoký význam, 20 % dotazovaných střední význam a 6% respondentů malý význam. Hodnota váženého aritmetického průměru je 2,96, variační koeficient činí 28,92 %.

graf 10: Správná artikulace

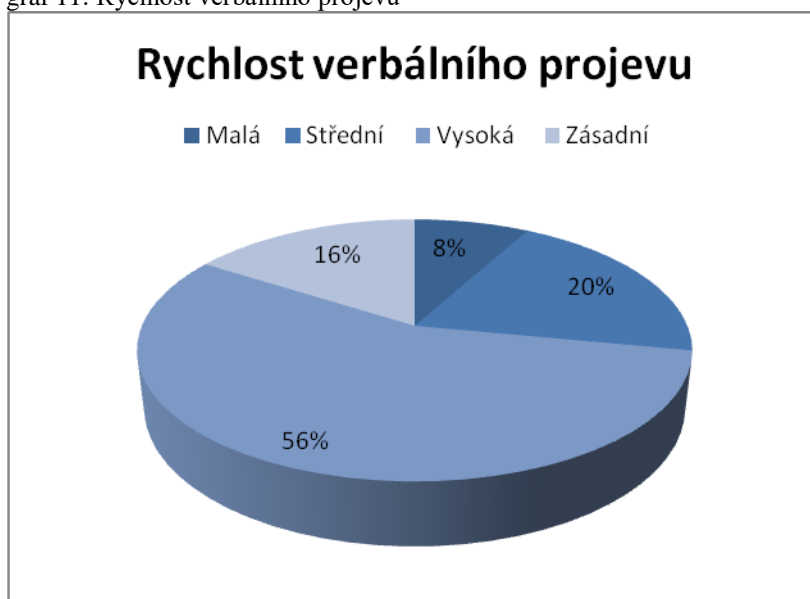


Zdroj: vlastní zpracování

Rychlost verbálního projevu

Vhodná rychlost projevu zásadně ovlivňuje schopnost porozumění a má celkově velký vliv na výsledek komunikace. Pro 56 % manažerů má rychlost řeči vysoký význam a 16 % respondentů přiřazuje danému faktoru zásadní význam. Pro 4 respondenty (8%) je rychlost verbálního projevu málo významná a pro 10 (16 %) z nich má střední významnost.

graf 11: Rychlost verbálního projevu

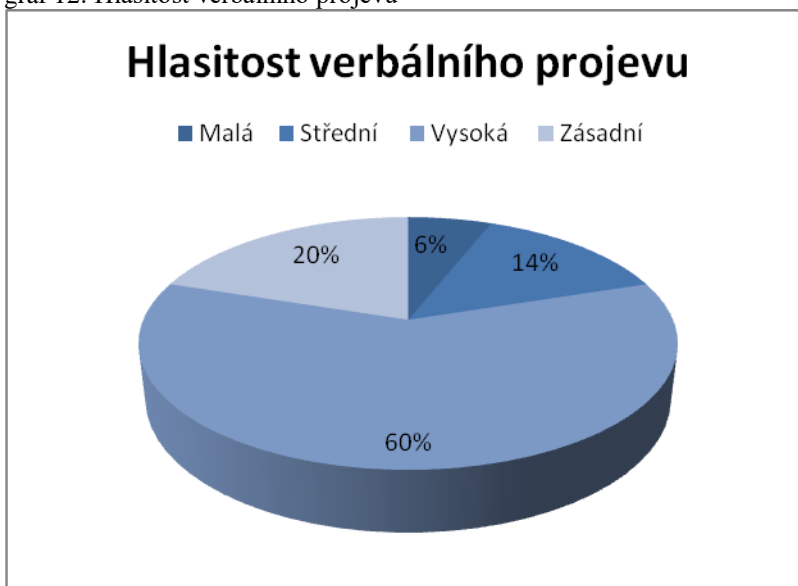


Zdroj: vlastní zpracování

Hlasitost verbálního projevu

Hlasitost verbálního projevu je důležitým prvkem úspěšně předávaného sdělení. Projev nesmí být ani moc tichý, jelikož uspává a nudí posluchače, ale ani příliš hlasitý, což může vyvolávat nepříjemné pocity. K dosažení úspěšné komunikaci je vhodné při projevu klesat a stoupat hlasem v závislosti na důležitosti sdělení. Pro 60 % manažerů má hlasitost projevu vysokou důležitost. Deset manažerů (20 %) uvedlo, že tento jev má pro ně zásadní důležitost. Pouze pro 3 respondenty (6 %) má malý význam a pro 7 (14 %) z nich má střední významnost.

graf 12: Hlasitost verbálního projevu

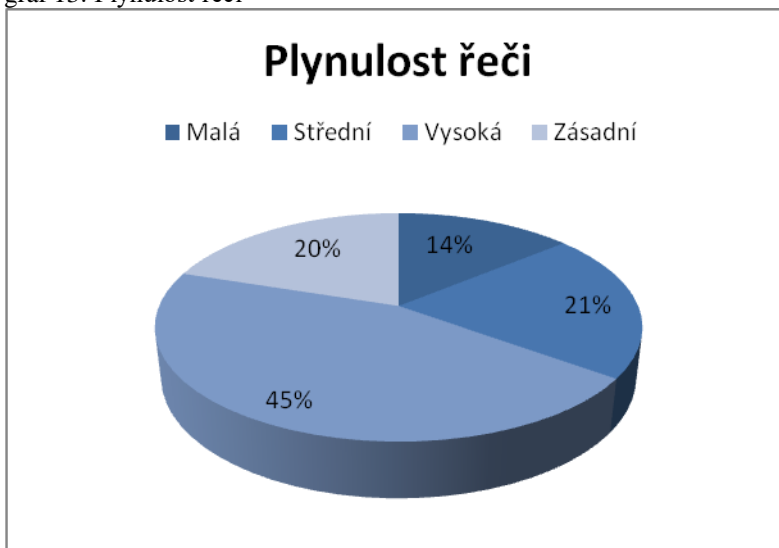


Zdroj: Vlastní zpracování

Plynulost řeči

Graf 14 znázorňuje, jak je významná pro respondenty plynulost řeči, 45 % manažerů uvedlo na škále důležitosti vysokou důležitost. Pro 20 % je to jednoznačně zásadní prvek v komunikaci. Téměř skoro stejný počet respondentů (21%) uvedlo, že má pro ně plynulost řeči střední význam a zbylých 14 % respondentů uvádí, že plynulost řeči je málo významná.

graf 13: Plynulost řeči



Zdroj: Vlastní zpracování

Nepoužívání expetiv

Používání tzv. prázdných slov působí neprofesionálním a špatným dojmem. Často se vyskytuje v konverzaci, když si není řečník něčím jistý nebo potřebuje čas na správné zformulování toho, co chce vyjádřit. Překvapivě pro 26 % respondentů představuje požívání expetiv střední problém a dokonce pro 8 % představuje malý problém v komunikaci. Následně na grafu 15, lze vidět, že pro 30 % manažerů je nepoužívání expetiv zásadní a pro 30 % manažerů má vysoký význam.

graf 14: Nepoužívání expetiv

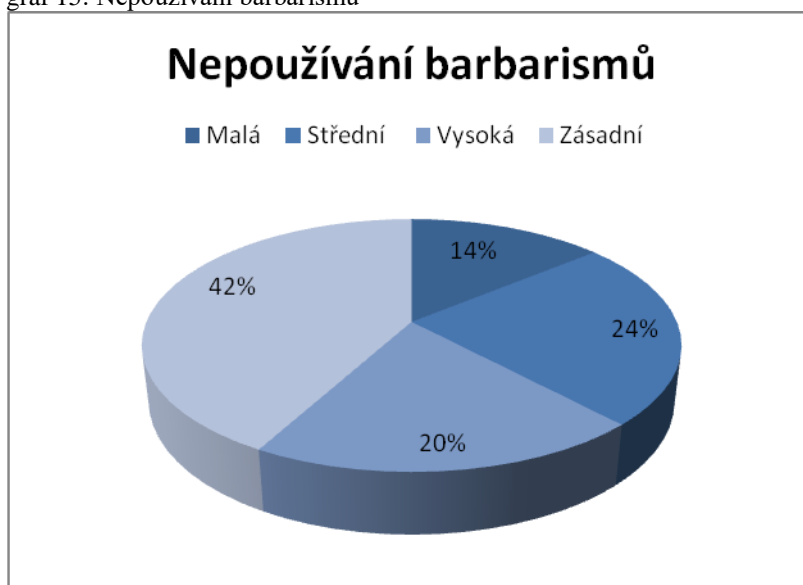


Zdroj: Vlastní zpracování

Nepoužívání barbarismů

Barbarismy jsou odborné termíny, příjemci sdělené informace mohou být neznámé a negativním vlivem pro dekodování, což často vede k nepochopení sdělení. Je překvapivé, že pro 40 % manažerů používání barbarismů v komunikaci má střední význam a pro 23 % představuje jen malý význam. Pouze 33 % z dotazovaných přidělilo nepoužívání barbarismů vysoký význam a 4 % manažerů zásadní.

graf 15: Nepoužívání barbarismů



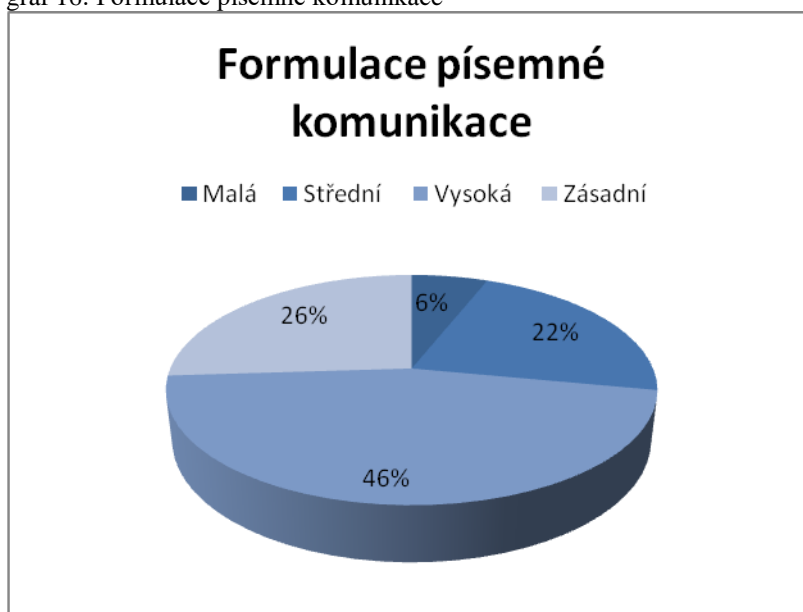
Zdroj: vlastní zpracování

Formulace písemné komunikace

Při výkonu manažerské práce je formulace písemné komunikace důležitá, jelikož komunikace musí být co nejvíce efektivní a musí mít požadovaný efekt.

Pro 22 % dotazovaných má tento prvek zásadní význam. Pro 46 % manažerů má vysoký význam a pro 22 % střední. 6 % respondentů označilo formulaci písemné komunikace za málo významnou. Variační koeficient je roven hodnotě 29,22 % a vážený aritmetický průměr hodnotě 2,92. Z uvedených hodnot vyplývá, že formulace písemné komunikace je zásadně významná.

graf 16: Formulace písemné komunikace

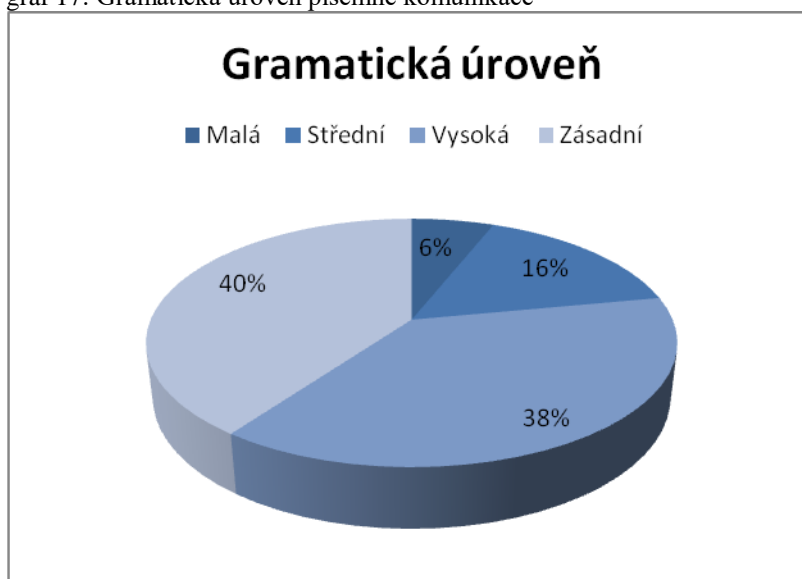


Zdroj: Vlastní zpracování

Gramatická úroveň písemné komunikace

Osoba, která zastává manažerskou funkci, by neměla zaostávat v této problematice. Znalost gramatiky a její využití v písemném projevu je součástí již základního vzdělání, proto by měl manažer reprezentovat a mít písemné sdělení bez chyb a na úrovni. S tímto předpokladem zásadně souhlasí 40 % manažerů a pro dalších 38 % má vysoký význam. Střední důležitost gramatické úrovně písemné komunikace označuje 16 % respondentů a malou 6 % respondentů. U tohoto prvku je vážený aritmetický průměr roven 3,12.

graf 17: Gramatická úroveň písemné komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace přináší do rozhovoru pestrost a díky ní často posluchač dokáže lépe pochopit přijímané sdělení. V tabulce 3 lze vidět tzv. doplňující prvky komunikace např.: dotyk a kontakt rukou, gesta, pohled a řeč očí, proxemika, mimika a kinezika.

tabulka 3: Neverbální komunikace

Neverbální komunikace	1	2	3	4	Počet bodů	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Dotyk a kontakt rukou	5	15	20	10	135	2,70	6.	28,69 %
Gesta	4	10	20	16	148	2,96	3.	34,83 %
Pohled- řeč očí	1	5	36	9	155	3,10	1.	15,78 %
Proxemika	5	6	27	12	146	2,92	5.	30,74 %
Mimika	5	8	19	18	150	3,00	2.	38,22 %
Kinezika	5	9	20	16	147	2,94	4.	37,58 %

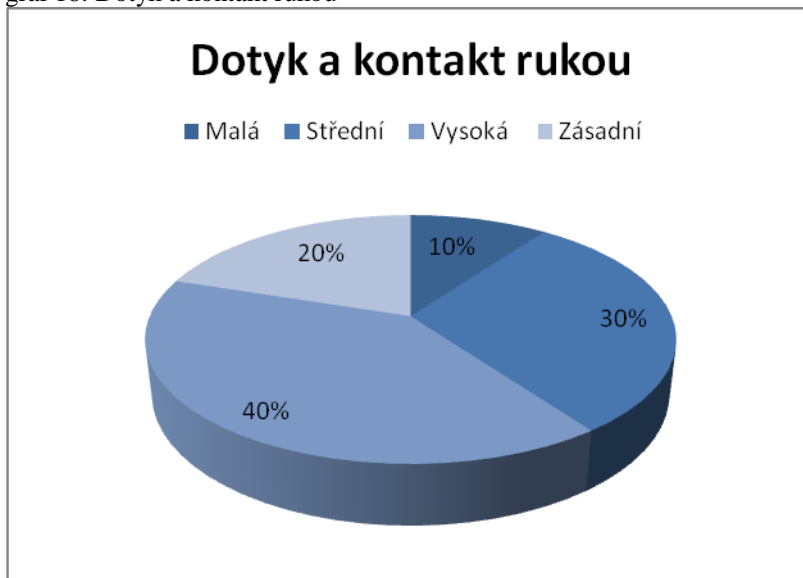
Zdroj: Vlastní zpracování

Dotyk a kontakt rukou

Jeden z nejčastějších kontaktů při pracovním výkonu je podání ruky. Dotyk a kontakt rukou považuje 40 % manažerů za důležitý. Zásadní význam přisuzuje tomuto kontaktu 20 % respondentů. Střední význam přisuzuje kontaktu rukou

30 % dotazovaných a pro 10 % respondentů má malý význam. Variační koeficient je roven 28,69 %.

graf 18: Dotyk a kontakt rukou

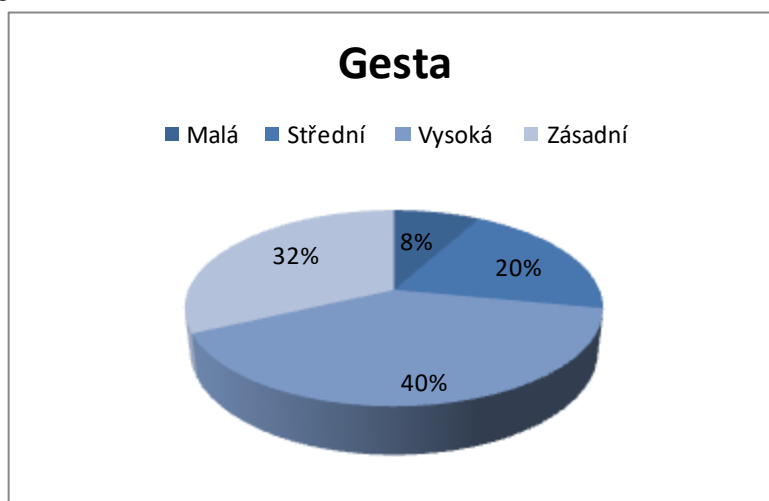


Zdroj: Vlastní zpracování

Gesta

Gesta často slouží k dokreslení verbálního sdělení – posluchač lépe pochopí sdělení. Pro 40 % manažerů, kteří se zúčastnili výzkumu, gestům přiřazují vysokou důležitost, 32 % respondentů zásadní a 20 % střední významnost. Zbýlých 8 % dotazovaných uvedlo, že gesta v komunikaci pro ně mají malý význam.

graf 19: Gesta

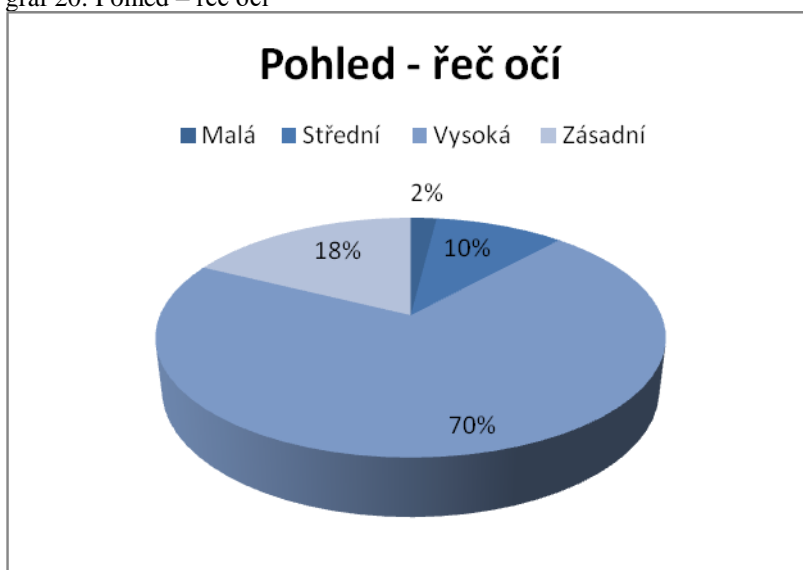


Zdroj: Vlastní zpracování

Pohled – řeč očí

Jedná se o jeden z nejdůležitějších neverbálních projevů. Řeč očí je velmi významný prvek pro 70 % respondentů. Za zásadně důležitý ho považuje 18 % manažerů, pro 10 % lidí je při komunikaci řeč očí středně významná a pro 2% málo významná. Vážený aritmetický průměr se rovná 3,10, což ukazuje vysokou významnost tohoto prvku.

graf 20: Pohled – řeč očí

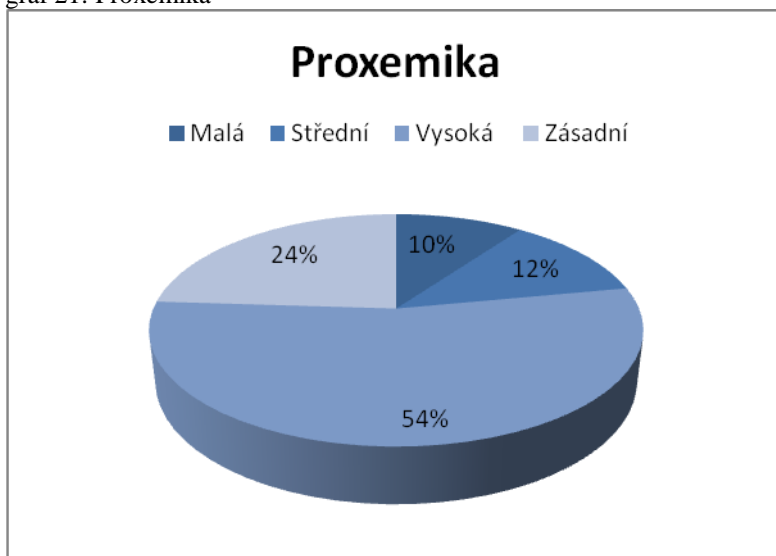


Zdroj: Vlastní zpracování

Proxemika

Vhodná vzdálenost mezi komunikujícími je další podstatnou součástí neverbální komunikace. Vzdálenost, kterou dodržují lidé mezi sebou, může o mnohém vypovídat. Tento jev má vysoký význam pro 54 % respondentů a pro 24 % dotazujících má zásadní vliv. Dalších 12 % se vyjádřilo pro střední význam a pro 10 % respondentů má malý význam.

graf 21: Proxemika

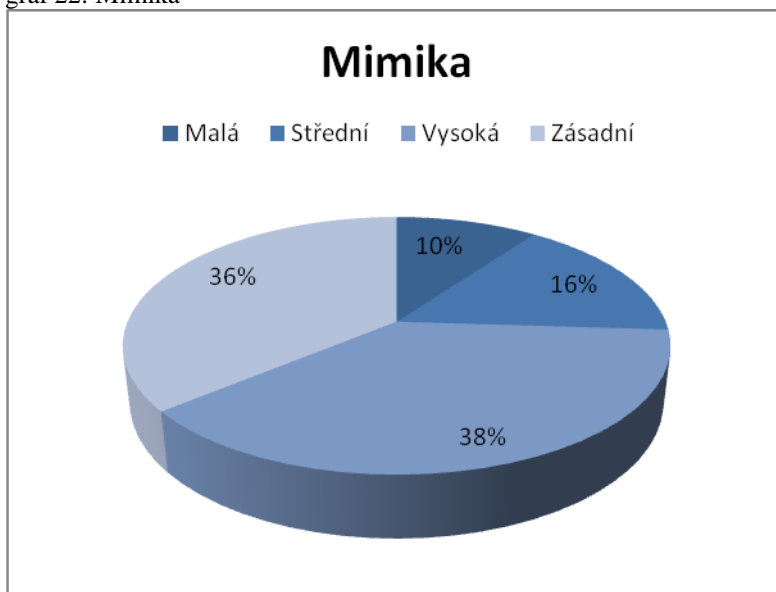


Zdroj: Vlastní zpracování

Mimika

Pro 38 % respondentů je mimika vysoce důležitá. Pouze o jednoho respondenta méně, což je 36 % dotazovaných přisuzuje mimice v komunikaci zásadní význam. Pro 16 % respondentů má tento jev střední význam a pro 10 % má malý význam.

graf 22: Mimika

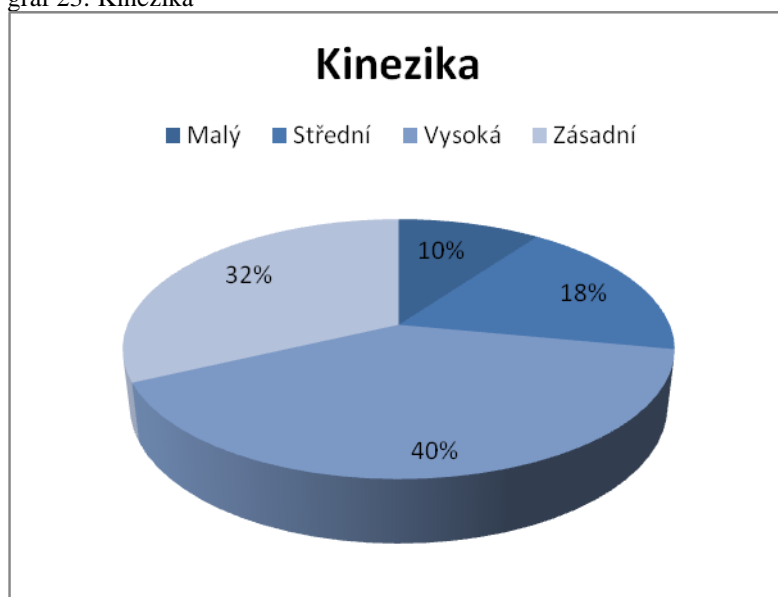


Zdroj: vlastní zpracování

Kinezika

Zabývá se pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinací. Z pozorování pohybových vzorců, lze zjistit např. zdravotní stav nebo náladu člověka. Pro 32 % respondentů je kinezika zásadní, 40 % dotazovaných vybrali na škále vysokou důležitost a pro 18% respondentů má střední význam. Malou váhu kinezice přisuzuje 10 % z dotazovaných.

graf 23: Kinezika



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Efektivní komunikace

V dotazníku také respondenti hodnotili na škále důležitost prvky, které jsou nutné k dosažení efektivní komunikace. V tabulce 4 jsou uvedeny právě tyto čtyři prvky – respekt a přímost v komunikaci, společná zodpovědnost za komunikaci všech zúčastněných a cílovost.

tabulka 4: Efektivní komunikace

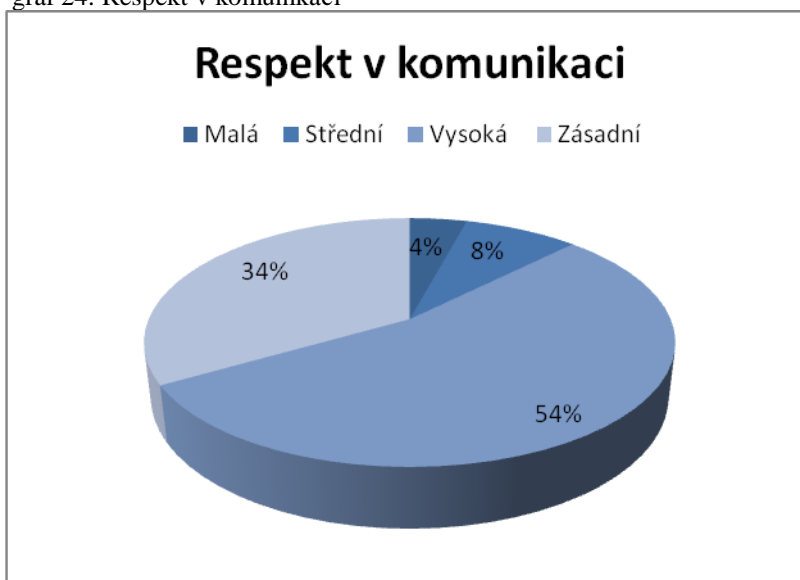
Efektivní komunikace	1	2	3	4	Počet bodů	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Respekt v komunikaci	2	4	26	18	160	3,20	2.	21,19 %
Přímost v komunikaci	3	3	27	17	158	3,16	3.	23,05 %
Společná odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných	5	7	23	15	148	2,96	4.	34,12 %
Cílovost	2	3	23	22	165	3,30	1.	21,55 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Respekt v komunikaci

Respekt v komunikaci je jedním z principů efektivní komunikace, nejpočetnější skupinou s 52 % jsou respondenti, kteří přisuzují respektu v komunikaci vysoký význam. Druhá nejpočetnější skupina s 36 %, je přesvědčena, že tento prvek má v komunikaci zásadní význam. Čtyři procenta dotazovaných prvku přisuzují malý význam a 8 % respondentů střední význam.

graf 24: Respekt v komunikaci



Zdroj: Respekt v komunikaci

Přímost v komunikaci

Dalším důležitým prvkem pro efektivní komunikaci je přímost v komunikaci, tento prvek je důležitý pro 54 % manažerů, 34 % respondentů si myslí, že přímost má zásadní význam v komunikaci, 6 % manažerů přisuzuje malý

význam a stejný počet 6 % manažerů prvku přisuzuje střední význam. Vážený aritmetický průměr je roven 3,16 a aritmetický koeficient 21,19 %.

graf 25:Přímot v komunikaci

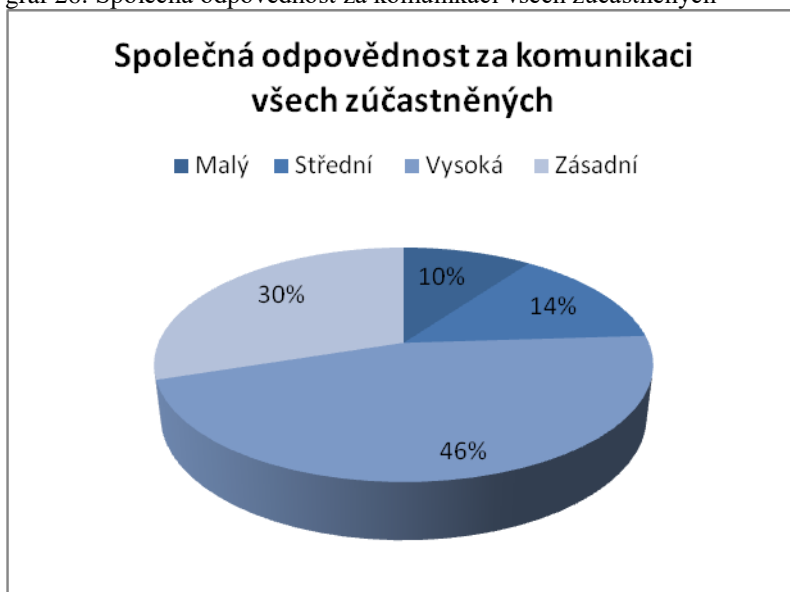


Zdroj: Vlastní zpracování

Společná odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných

Tento prvek má nejvyšší variační koeficient, což znamená, že je nekonzistentní. Zde se skoro polovina 46 % vyjádřila vysokou významností, pro 30 % byla zásadně významná, pro 14 % manažerů má střední význam, a pro zbylých 10 % pouze malý význam.

graf 26: Společná odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných

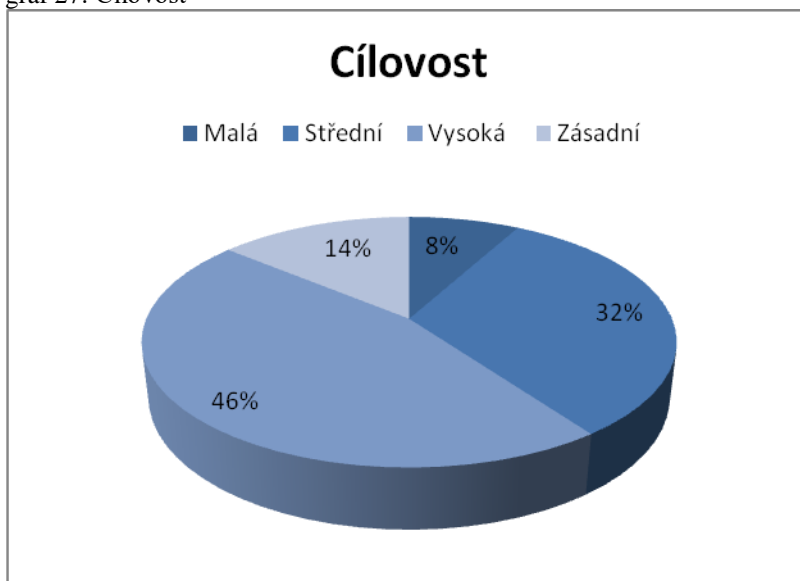


Zdroj: Vlastní zpracování

Cílovost

Poslední otázkou na efektivní komunikaci byla cílovost. Prvek má nejvyšší vážený aritmetický průměr 3,30. Vysokou významnost ji přisuzuje 46 % manažerů, zásadní 44 % respondentů a střední významnost pouze 6 % dotazovaných. Zbývá 4 % respondentů si myslí, že cílovost v efektivní komunikaci má pouze malý význam.

graf 27: Cílovost



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Komunikace v organizaci

Různé komunikační kanály jsou směrem od nadřízeného k podřízenému, od podřízeného k nadřízenému a také jsou v každé firmě jinak formálně a neformálně využívány. Důležitosti jednotlivých prvků jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Komunikace v organizaci

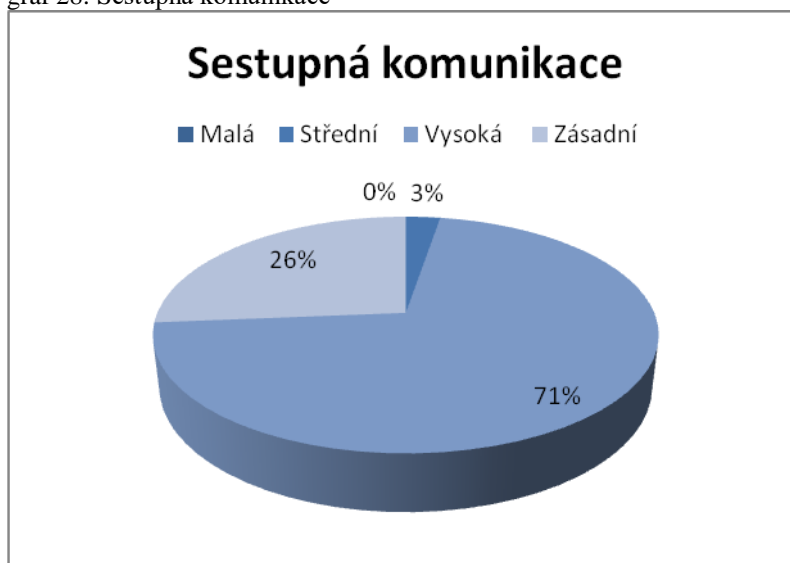
Komunikace v organizaci	1	2	3	4	Počet bodů	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Sestupná komunikace	0	1	27	22	171	3,42	1.	6,49 %
Vzestupná komunikace	1	2	27	20	166	3,32	2.	14,66 %
Formální komunikace vedená na stejné organizační úrovni	2	4	25	19	161	3,22	3.	21,63 %
Neformální organizace vedená na stejné organizační úrovni	2	3	30	15	158	3,16	4.	18,72 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Sestupná komunikace

Komunikace „shora-dolů“ je běžně používána při zadávání úkolů nadřízeného pracovníka podřízenému nebo při kontrole, zda jsou naplněny firemní cíle. Pro 44 % je sestupná komunikace zásadní, 54 % respondentů označilo vysoký význam. Zbylé 2 % manažerů označilo, že pro ně má sestupná komunikace střední význam. Vážený aritmetický průměr se rovná 3,42 a variační koeficient 6,49%.

graf 28: Sestupná komunikace

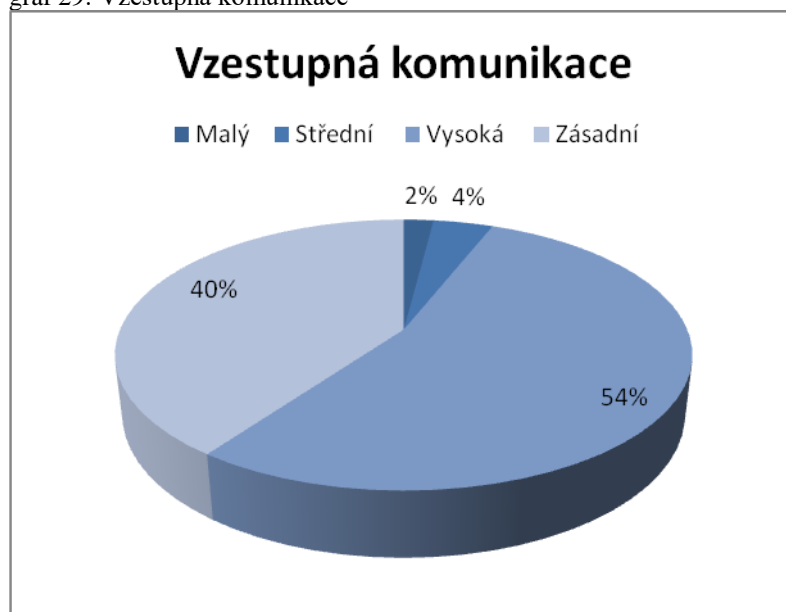


Zdroj: Vlastní zpracování

Vzestupná komunikace

Ve vzestupné komunikaci se jedná o komunikaci od podřízeného k nadřízenému, podle odborné literatury je často vedením firmy podceňována a není příliš využívána v praxi. Podle vlastního výzkumu je však zjištěno, že pouze 2 % dotazovaných přisuzuje vzestupné komunikaci malý význam a 4 % respondentů střední význam. Více než polovina manažerů zvolila na škále vysoký význam 54 % a 40 % zásadní význam.

graf 29: Vzestupná komunikace

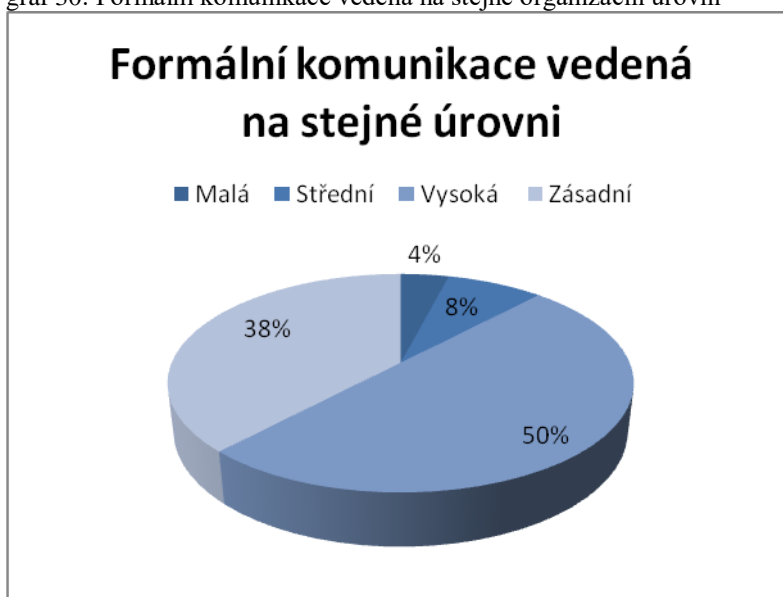


Zdroj: Vlastní zpracování

Formální komunikace vedená na stejné organizační úrovni

Formální komunikace existuje v každé organizaci bez ohledu na její organizační strukturu nebo její velikost. Polovina manažerů 50 % je přesvědčena, že formální komunikace má vysoký význam, pro 38 % dotazovaných, má zásadní význam a pro 8 % manažerů má střední význam. Pouze 2 dotazovaní 4 % přisuzují formální komunikaci na stejné organizační úrovni jen malý význam.

graf 30: Formální komunikace vedená na stejné organizační úrovni



Zdroj: Vlastní zpracování

Neformální komunikace vedená na stejné organizační úrovni

Přes polovinu respondentů 60 % považuje neformální komunikaci na stejné organizační úrovni za velmi důležitou, 30 % manažerů jí přisuzuje zásadní význam. Pouze 6 % je přesvědčeno, že neformální komunikace má střední významnost a pro 4 % manažerů má malý význam.

graf 31: Neformální komunikace vedená na stejné úrovni



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.6 Komunikační dovednosti

Poslední otázka, kterou respondenti hodnotili podle stupnice důležitosti je na komunikační dovednosti – schopnost naslouchat, dobře položit otázky, empatie, aktivní přístup k řešení problému, dotazování a pozorování v komunikaci. V tabulce 5 lze vidět získaná data z dotazníků.

tabulka 6: Komunikační dovednosti

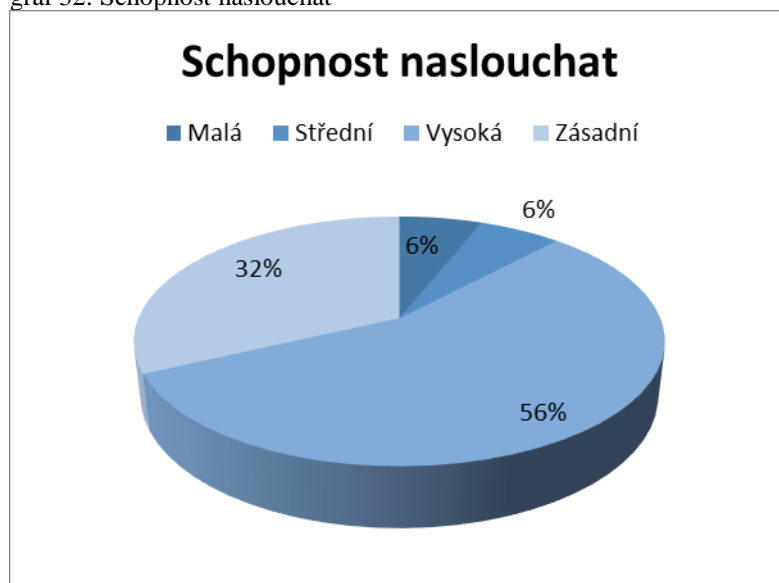
Komunikační Dovednosti	1	2	3	4	Počet bodů	VAP	Pořadí	Variační koeficient
Schopnosti naslouchat	3	3	28	16	157	3,14	3.	22,61 %
Dobře položit otázky	0	2	32	16	164	3,28	1.	8,37 %
Empatie	2	5	29	14	154	3,08	6.	20,90 %
Aktivní přístup k řešení problému	1	4	31	14	158	3,16	2.	16,00 %
Dotazování	1	2	38	9	155	3,10	5.	12,28 %
Pozorování	3	5	24	18	156	3,12	4.	26,32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Schopnost naslouchat

Jestliže chceme s lidmi efektivně komunikovat, musíme umět dobře naslouchat. Respondenti si to zjevně uvědomují a 56 % z nich považuje schopnost naslouchání za vysoce významnou a 32 % za zásadně významnou, zbylých 6 % jí považuje za středně významnou. Pro zbylých 6% má malou významnost. Variační koeficient se rovná 22,61 % a vážený aritmetický průměr 3,14.

graf 32: Schopnost naslouchat

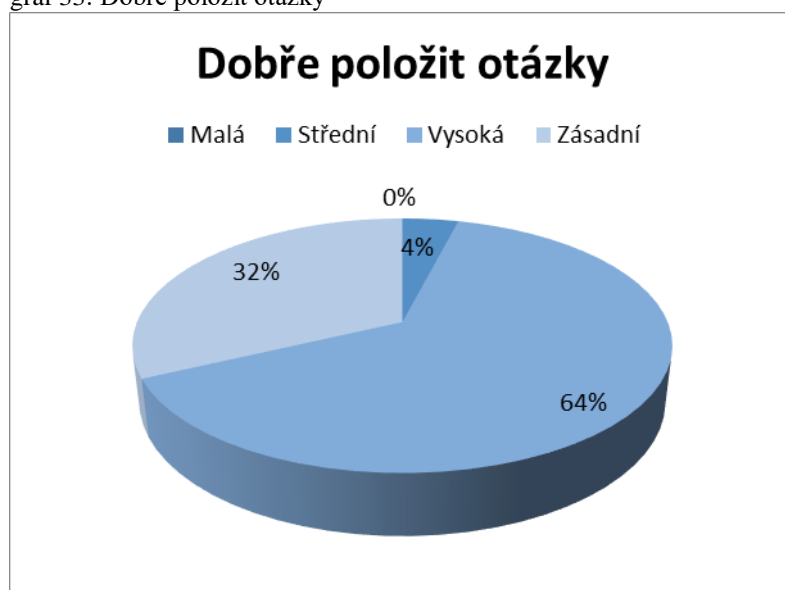


Zdroj: Vlastní zpracování

Dobře položit otázky

Pro 64 % respondentů je velmi důležité, jakým způsobem je otázka položena, pro 32 % manažerů má tento prvek zásadní význam a pro zbylé 4 % má středně významný. Ani jeden z dotazovaných ne zvolil na škále důležitosti „malý význam“. Variační koeficient se rovná 8,37 %, což značí vysokou koncentraci odpovědí a respondenti přisuzují dovednosti dobře položit otázku největší význam z komunikačních dovedností.

graf 33: Dobře položit otázky

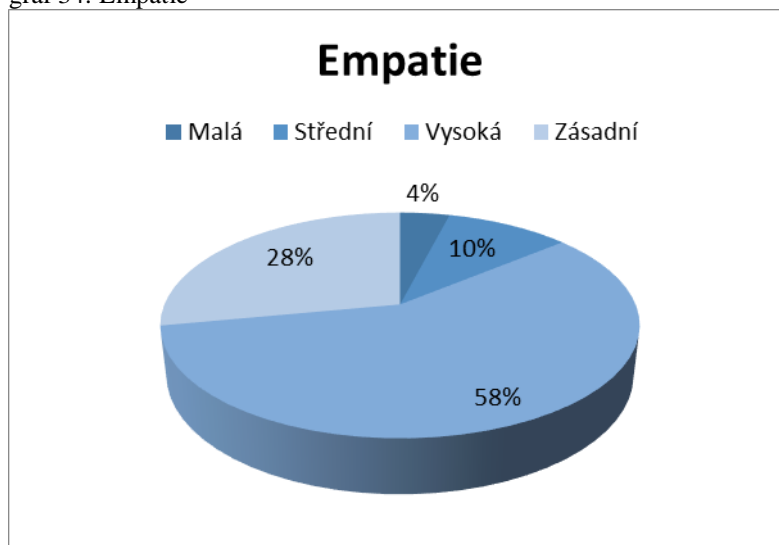


Zdroj: Vlastní zpracování

Empatie

Empatie je schopnost se vcítit do pocitu a emocí ostatních lidí. Vysokou významnost empatii přisuzuje 58 % dotazovaných, 28 % dotazovaných jí přisuzuje zásadní význam a 10 % manažerů střední význam. Dva respondenti 4 % přisuzují empatii malý význam.

graf 34: Empatie

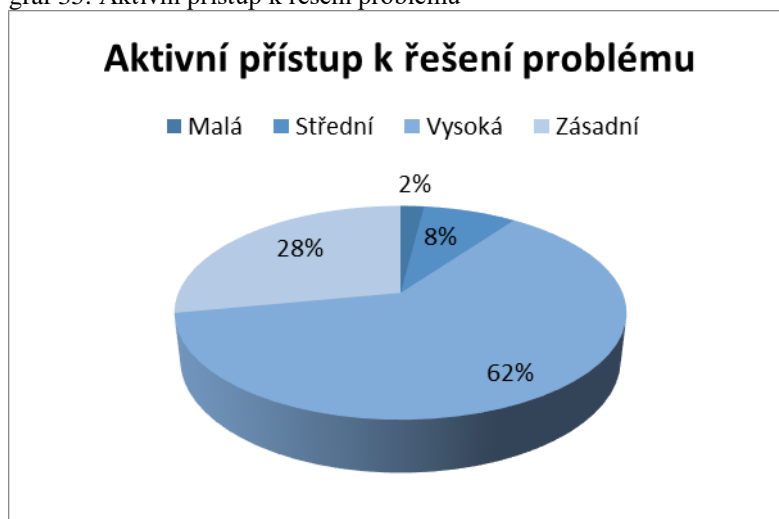


Zdroj: vlastní zpracování

Aktivní přístup k řešení problému

Přes polovina respondentů 62 % je vysoce důležitý aktivní přístup k řešení problému, 28 % manažerů přisuzuje prvku zásadní význam, pro 8 % manažerů má střední význam a pro 2 % dotazovaných malý význam.

graf 35: Aktivní přístup k řešení problému

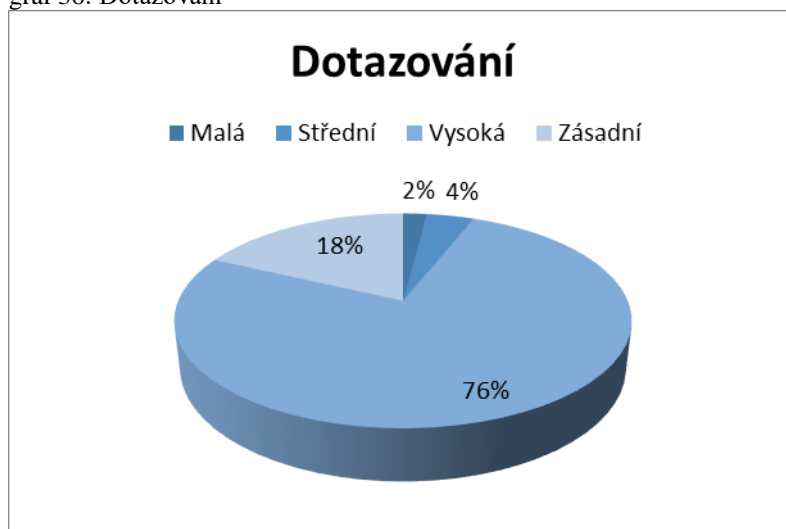


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazování

Vysokou důležitost přisuzuje 76 % dotazovaných a 18 % manažerů zásadní význam. Střední význam přisuzuje 4% respondentů a malý význam jen 2 % z dotazovaných.

graf 36: Dotazování



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozorování

Pozorování v komunikaci přisuzuje vysoký význam téměř polovina respondentů 48 %, 36 % zásadní význam, 10 % střední význam a pouze pro 6 % manažerů má malý význam. Variační koeficient je roven 12,28%.

graf 37: Pozorování



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Otevřené otázky

Součástí dotazníku byly také otevřené otázky na komunikaci manažera, první z nich zněla: Jak je z praxe pro manažera důležitá osobní komunikace se zaměstnanci?

Respondenti dávají osobnímu kontaktu přednost především proto, že mohou pozorovat bezprostřední reakce zaměstnance, může lépe pochopit daný problém a okamžitě vyřešit z očí do očí. Dále z praxe manažerů dochází k lepšímu udržování a vylepšování mezilidských a pracovních vztahů.

Druhá otázka se tázala respondentů na elektronickou komunikaci se zaměstnanci a v čem je pro ně nenahraditelná v praxi. Nejčastější odpovědí bylo, že elektronická komunikace je rychlejší a stručnější, než osobní komunikace. Další výhodou je rychlost komunikace. Manažer si také může ponechat dokumenty a opakovaně si je přečíst pro lepší pochopení a zpětnou vazbu.

Třetí otázka se týkala písemné komunikace, v čem je v praxi pro manažera nenahraditelná. Nejčastější odpovědí bylo formálnost sdělení, jasně dané instrukce, zaměstnancům umožňuje zvážit řešení zadaného úkolu bez vlivu okolí, což nelze při verbální komunikaci a také možnost si dokument uschovat. Dále je také možnost si rozmyslet odpověď a předcházet nedorozumění.

Poslední otevřená otázka, která byla položena dotazovaným manažerům zněla: Která z výše uvedených forem komunikace dosáhne nejlépe toho, aby podřízení správně pochopili a akceptovali, to co navrhuji a požadují od nich. Z 50 dotazovaných 40 respondentů preferuje osobní komunikaci, jelikož v případě nepochopení, lze sdělení opakovat a vysvětlit si vše, co je potřebné k vykonání úkolu a tím dochází k přímé zpětné vazbě. Pro dalších 10 respondentů je lepší elektronická komunikace, protože je rychlejší pro předání zásadních informací.

5 Zhodnocení výsledků

Komunikace je nevyhnutelnou součástí našeho života, je důležitá v managementu a hraje důležitou roli v práci manažera. Nesprávná komunikace manažera může vést k problémům uvnitř týmu a zároveň celé firmy a v nějakých případech i ke krachu podniku.

V druhé části diplomové práce byly představeny odpovědi respondentů z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili manažeři všech stupňů řízení. Průzkumu se zúčastnilo 50 respondentů, z toho 28 mužů a 22 žen. 11 respondentů bylo ve věkovém rozmezí 18-25 let, 12 respondentů 26-35 let, 7 dotazovaných ve věkovém rozmezí 36-45 let, 10 manažerů v rozmezí 46-55 a dalších 10 dotazovaných bylo 56 a více let. Dále se dotazníku zúčastnilo 6 respondentů se středoškolským vzděláním bez maturity, 10 respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, stejný počet respondentů (10) byl u vyššího odborného vzdělání a nejpočetnější skupina s 24 členy byli manažeři s vysokoškolským vzděláním. Další otázka se orientovala na délku manažerské praxe respondentů. Nejvíce se dotazníku zúčastnilo manažerů s 6-10 letou praxí (18), 13 respondentů mělo 1-2 roky praxe, 11 manažerů 2-5 let a 8 manažerů 10 let a více let praxe. Poslední identifikační otázka se tázala respondentů na počet přímých podřízených. 17 respondentů má 1-5 podřízených, 9 manažerů 6-10, 8 manažerů 11-15 a 16 dotazovaných 16 a více podřízených. Dále vedoucí manažeři hodnotili jednotlivé prvky komunikace podle stupně významnosti, a to od malé významnosti po zcela zásadní. V této části práce jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a jsou navržena doporučení pro efektivnější komunikaci.

Obsah komunikace

Respondenti hodnotili relevantní obsah, vztah ke sdělovanému obsahu, vztah k příjemci a formulaci sdělení. Manažer se během své práce seznamuje s velkým množstvím informací a z tohoto důvodu je relevantní obsah nejvýznamnější, což znamená, že manažeři dávají přednost sdělením, které neobsahují ani moc a ani málo informací. Relevantní obsah má také nejnižší variační koeficient (21,11 %). Další prvek, kterému dali manažeři vysoký význam

je formulace sdělení – tzn., že je znatelné, co je ve sdělení důležité a co ne. Na třetím místě je vztah ke sdělovanému obsahu a nejmenší význam manažeři přisuzují vztahu k příjemci, tento prvek má také nejvyšší variační koeficient, což značí velkou rozdílnost odpovědí.

Verbální komunikace

Verbální komunikace je základní prvek v mezilidské komunikaci, který se projevuje prostřednictvím naší řeči. Verbální komunikační prvky jsou ústní a písemné. Manažeři v ústní komunikaci upřednostňují správnou artikulaci a hlasitost verbálního projevu, z toho vyplývá, že je pro ně nejdůležitější, aby byla přijímaná jasná a srozumitelná informace. Z dotazníkového šetření je také zřejmé, že si manažeři zakládají na jisté prestiži a zakládají si na správné formulaci písemného sdělení a zejména na správné gramatice. Střední význam manažeři přisuzují nepoužívání barbarismů a nepoužívání tzv. prázdných slov, což může působit neprofesionálně. Rychlost verbálního projevu a plynulost řeči mají nejnižší význam pro dotazované ve verbální komunikaci.

Neverbální komunikace

Verbální a neverbální komunikace je velice úzce propojená, ztratí-li řečník oční kontakt s posluchačem, může přijít i o myšlenku. Jestliže posluchač nedává pozor, naruší tím komunikaci a někdo jiný nemusí být schopen správně pochopit a vnímat sdělení. Největší význam u neverbálních projevů manažeři přisuzují pohledu a očnímu kontaktu a sdělení pomocí mimiky. Průměrnou významnost manažeři dávají gestům a kinezice, což je vzdálenost mezi komunikujícími. Názory se však výrazně mění u proxemiky a kontaktu rukou. Konkrétně u kontaktu rukou je výsledek variačního koeficientu 28,69% a názory na tento projev se velmi liší. Velká část manažerů dotyku rukou v tomto případě přisuzuje malou nebo střední významnost.

Efektivní komunikace

Aby byla ve firmě efektivní komunikace, musí být stanoveny dílčí cíle v souladu s cíli celého podniku a musí existovat vzájemný respekt mezi příjemcem a odesílatelem sdělení. Cílovost při komunikaci je také důležitou součástí efektivní komunikace, tento prvek byl také značen manažery za nejvýznamnější. Jako další významný prvek manažeři označili respekt v komunikaci. Střední význam manažeři přiřadili přímosti v komunikaci a nejmenší význam manažeři přisuzují společné odpovědnosti za komunikaci všech zúčastněných.

Komunikace v organizaci

V procesu vykonávání práce jsou pracovníci také zaměřeny na formální vztahy a nepřemýšlejí o osobních sympatiích ke svým pracovním kolegům. Z dotazníkového šetření je znatelné, že pro manažery je nejvýznamnější sestupná komunikace, což je komunikace od manažera k podřízenému – je nezbytné, aby podřízení dostali veškeré informace důležité pro vykonání práce. Podle variačního koeficientu 6,49 % u tohoto prvku je také vidět, že manažery volené odpovědi nebyly rozdílné, pouze jeden manažer přiřadil sestupné komunikaci střední významnost. Opakem sestupné komunikace je vzestupná, tedy informace jsou od podřízeného k nadřízenému. Manažeři si uvědomují, že je důležité, aby věděli o chodu firmy i od podřízených a předávali si nezbytné informace pro případné řešení situací.

Komunikační dovednosti

Schopnost naslouchat, dobře položit otázky, empatie, dotazování, pozorování a aktivní přístup k řešení problému je pro manažery přínosem. Podle dotazníkového šetření je klíčovou dovedností manažera dobře položit otázky a aktivní přístup k řešení problému. Aktivní přístup k řešení problémů se projevuje ve schopnosti manažera najít řešení na neobvyklé problémy a řešit konfliktní

situace, kde rychlost řešení je klíčová pro úspěch. Střední významnost je přisuzovaná schopnosti naslouchat a pozorování. Z vybraných komunikačních schopností je nejmenší významnost přisuzovaná empatii a dotazování. Empatie by však neměla být opomíjená ve schopnostech manažera, jelikož je důležité porozumět citům lidí a podívat se na věci z jiného pohledu. Manažer by měl uznávat názory podřízených a respektovat je.

Otevřené otázky

Z otevřených otázek je zřejmé, že manažeři preferují osobní komunikaci před ostatními způsoby. Tato komunikace umožňuje respondentům rozvíjet osobní vztahy se zaměstnanci, v komunikaci je více respektu a přímosti. Dále je zřejmé, zda podřízený pochopil sdělení a jestliže ne, je možnost okamžité zpětné vazby a případné pokládání otázek. Elektronická komunikace je jednoznačně výhodnější v rychlosti sdělení a možnosti si písemné sdělení uchovat nebo opakovaně přečíst pro lepší pochopení.

6 Diskuze a doporučení

Základem pro efektivní komunikaci v manažerské pozici jsou především vrozené osobní vlastnosti, ale zároveň se musí rozvíjet a získávat komunikační dovednosti. Předposlední kapitola se zabývá diskuzí, doporučení a vymezení přínosů diplomové práce.

Nejvýznamnější je pro manažery cílovost v komunikaci, sestupná komunikace od manažera k podřízenému, dále také vhodné položení otázky a dotazování.

Naopak používání barbarismů dosáhlo nejvyšší hodnoty variačního koeficientu to značí nesourodost jednotlivých odpovědí. Pro manažera je někdy obtížné nepoužívat odbornou literaturu a nahradit slovo adekvátní variantou, tak aby význam sdělení nebyl pozměněn. Manažer musí být schopný vysvětlit sdělení tak, aby došlo ke správnému dekódování a porozumění, jelikož se setkává s různými odborníky a nese odpovědnost za dosažené pracovní výsledky svých podřízených.

Neverbální komunikace v roli manažera se často stává rozhodující v procesu předávání informací. Díky dobré znalosti neverbální komunikace je velmi pravděpodobné, že manažer snadno odhalí postoj k věci, osobních vlastností a také zda, řečník sděluje pravdivou nebo nepravdivou informaci.

Manažeři musí také správně nastavit cíle sobě a svým podřízeným, čehož lze dosáhnout pravidelným sledováním práce zaměstnanců a porovnávat je s předchozími výsledky.

Vedoucí pracovníci by neměli podceňovat vzestupnou komunikaci, nepostupovat jen v souladu se svojí autoritou, ale i brát v úvahu informace od podřízených. Vzestupnou komunikací se také lépe budují neformální vztahy s kolegy a tím dochází i k lepším výsledkům ve firmě.

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, jakou významnost manažeři přisuzují jednotlivých prvků komunikace, které jsou klíčové pro práci manažera. Dílčím cílem zpracované diplomové práce bylo vymezit širší teoretický rámec v oblasti komunikace v managementu.

Za tímto účelem byla nejdříve prostudována odborná literatura a vypracovaná teoretická část. Tato část se věnovala oblasti managementu, manažera jeho funkcí, forem komunikací, komunikací v organizaci, efektivní komunikaci a také problémům, které mohou v komunikaci nastat. Teoretická část sloužila, jako východisko pro sestavení analytické části práce a samotného dotazníku.

Za pomoci dotazníkového šetření byla zjištěna důležitost jednotlivých prvků komunikace. Kromě identifikačních otázek dotazník obsahoval otázky na obsah komunikace, verbální a neverbální komunikaci, efektivní komunikaci, komunikační kanály a komunikační dovednosti. Za účelem vyplnění dotazníku byli osloveni manažeři několika firem. Získané informace byly následně zpracovány do přehledných grafů a tabulek a byly vyhodnoceny podle relativních četností a statistických metod.

Na základě prostudované odborné literatury a provedení kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že komunikace má pro manažery velký význam. Manažeři upřednostňují osobní komunikaci se zaměstnanci. Osobní komunikace umožňuje oční kontakt, jistou cílovost v komunikaci, zlepšení osobních vztahů ve firmě a také možné položení otázek v případě nepochopení sdělení. Jestliže dochází k osobní komunikaci, dotazovaní vyžadují správnou artikulaci a hlasitost projevu. Elektronická komunikace je pro manažery rychlejší volba v případě předávání informací od nadřízeného k podřízenému. V tomto případě manažeři preferují v komunikaci gramatickou správnost písemného sdělení. Důležitý je i relevantní obsah sdělení.

U některých z hodnocených prvků nebyly výsledky zcela konzistentní, nicméně tento fakt se dá přisoudit různorodosti vykonávané funkce, kde například jedna forma komunikace může převládat nad druhou

Seznam použitých zdrojů

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

DVOŘÁK, Josef. *Vademecum úspěšného manažera: Sebeřízení, komunikace, řízení času*. Ilustroval Jan SCHICKER. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-36-5.

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

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0695-5.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-854-24401.

JONES, J. Graham a Adrian MOORHOUSE. *Jak získat psychickou odolnost: strategie vítězů, které změni váš pracovní výkon*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3022-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-716-9223-9.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-642-x.

LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti : vytvořte si image a styl jednání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2147-4.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1998. ISBN 80-7219-004-0.

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

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4375-1.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

8 Přílohy

Dotazník

Komunikace manažera

Komunikace manažera

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jste?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
- Žena

2. Věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let-více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Délka praxe na manažerské pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1-2 roky
- 2-5 let
- 6 - 10 let
- 10 let a více

5. Počet přímých podřízených?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16 a více

6. Obsah komunikace

Nápověda k otázce: *Přiřaďte stupeň důležitosti jednotlivých prvkům v níže uvedené škále:*

	Malá	Střední	Vysoká	Zásadní
Relevantní obsah sdělení (ani moc, ani málo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah ke sdělovanému obsahu (aby posluchač rozeznal co je důležité)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah k příjemci (důvěra k posluchači)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulace sdělení (je znatelné co je ve sdělení důležité a co ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Verbální komunikace

Nápověda k otázce: *Přiřaďte stupeň důležitosti jednotlivých prvků v níže uvedené škále*

	Malá	Střední	Vysoká	Zásadní
Správná artikulace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost verbálního projevu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlasitost verbálního projevu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plynulost řeči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání expetiv (tzv. prázdna slova - "ehm, hm, prostě")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepoužívání barbarismů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulace písemné komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gramatická úroveň písemné komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Neverbální komunikace

Nápověda k otázce: *Přiřaďte stupeň důležitosti jednotlivých prvků v níže uvedené škále*

	Malá	Střední	Vysoká	Zásadní
Dotyk a kontakt rukou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesta jako doprovodný prvek komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohled - řeč očí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proxemika (vhodná vzdálenost mezi účastníky jednání)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sdělení prostřednictvím mimiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kinezika (komunikace pohybem těla - přikývnutí hlavou)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Efektivní komunikace

Nápověda k otázce: *Přiřadte stupeň důležitosti jednotlivých prvků v níže uvedené škále:*

	Malá	Střední	Vysoká	Zásadní
Respekt v komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přímost v komunikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společná odpovědnost za komunikaci všech zúčastněných	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cílovost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Komunikační kanály

Nápověda k otázce: *Přiřadte stupeň důležitosti jednotlivých prvků v níže uvedené škále*

	Malá	Střední	Vysoká	Zásadní
Sestupná komunikace (srozumitelnost sdělení při komunikaci od nadřízeného k podřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzestupná komunikace (od podřízeného k nadřízenému)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formální komunikace vedená na stejné organizační úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformální organizace vedená na stejné organizační úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Komunikační dovednosti

Nápověda k otázce: *Přiřaďte stupeň důležitosti jednotlivých prvkům v níže uvedené škále:*

	Malá	Střední	Vysoká	Zásadní
Schopnost naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobře položit otázky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivní přístup k řešení problému	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotazování (zabránit nedorozumění komunikujících stran)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozorování (zjistit, co se odehrává a o co v dané situaci jde)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Uvedte z praxe, v čem je podle Vás nenahraditelná osobní komunikace se zaměstnanci.

13. Uvedte z praxe, v čem je podle Vás nenahraditelná elektronická komunikace se zaměstnanci.

14. Uvedte z praxe, v čem je podle Vás nenahraditelná písemná komunikace se zaměstnanci.

15. Uvedte z praxe, jaká z forem komunikace a proč (osobní kontakt, písemná, elektronická komunikace, telefonická) Vám umožňuje co nejlépe dosáhnout toho, aby podřízení správně pochopili a akceptovali, to co navrhuje a požadujete po nich.